

# **KONTROLLE IM BANKBETRIEB**

**Zur Bedeutung der Kontrolle als Instrument  
bankbetrieblicher Unternehmensführung  
aus funktionaler und institutionaler Sicht**

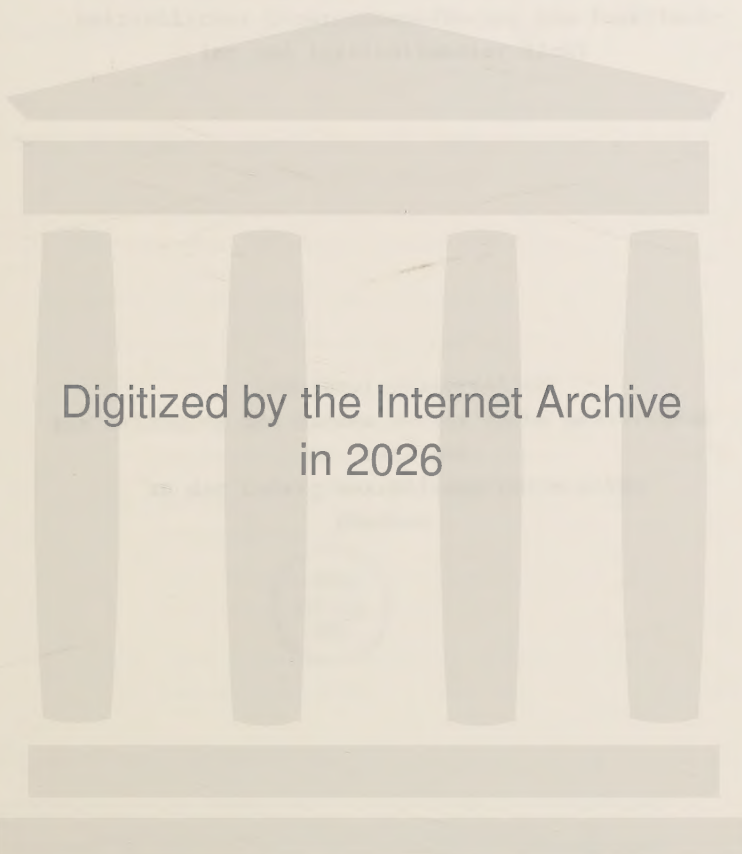
Herbert Blanz

---

1978

---





Digitized by the Internet Archive  
in 2026



# KONTROLLE IM BANKBETRIEB

Zur Bedeutung der Kontrolle als Instrument bank-  
betrieblicher Unternehmensführung aus funktiona-  
ler und institutionaler Sicht

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum

Dr. rer. pol.

an der Ludwig-Maximilians-Universität

München



vorgelegt

von

Herbert Blanz

1978



Referent: Prof. Dr. R. Wittgen  
Korreferent: Prof. Dr. K. Oettle  
Promotionsabschlußberatung: 20. Februar 1978

DISSERTATIONS- UND FOTODRUCK FRANK oHG  
8 München 2, Gabelsbergerstraße 15, Tel. 2 8 0 9 0 9 0

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                             | Seite |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Einführung: PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER<br>UNTERSUCHUNG                                    | 1     |
| Erster Abschnitt: KONTROLLE UND FÜHRUNG IM<br>SYSTEM BANKBETRIEB                            | 5     |
| 1. Grundlagen der Kontrolle im Bankbetrieb                                                  | 5     |
| 11. Begriff und Wesen der Kontrolle                                                         | 5     |
| 12. Kontrolle im Bankbetrieb aus funktionaler<br>und institutionaler Sicht - Ein Überblick  | 10    |
| 121. Das Kontrollkonzept von Frese als<br>Ausgangspunkt der Untersuchung                    | 10    |
| 122. Bankbetriebliche Kontrolle aus funk-<br>tionaler Sicht                                 | 16    |
| 1221. Zielerreichungskontrolle                                                              | 17    |
| 1222. Systemkontrolle                                                                       | 21    |
| 123. Institutionale Probleme bankbetrieb-<br>licher Kontrolle                               | 24    |
| 2. Das System Bankbetrieb                                                                   | 27    |
| 21. Systembegriff und Interpretation des<br>Bankbetriebes als sozio-technisches Sy-<br>stem | 27    |
| 22. Kontrollrelevanz der hierarchisch ge-<br>gliederten Entscheidungs-Subsysteme            | 29    |

|                                                                                                                                                       | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 3. Führung des Systems Bankbetrieb                                                                                                                    | 31    |
| 31. Begriff und Funktionen bankwirtschaftlicher Unternehmensführung                                                                                   | 31    |
| 32. Die Führungsfunktion Kontrolle im Regelungszusammenhang                                                                                           | 34    |
| <br>Zweiter Abschnitt: KONTROLLE IM BANKBETRIEB<br>AUS FUNKTIONALER SICHT -<br>ZIELERREICHUNGS- UND SY-<br>STEMKONTROLLE ALS FÜHRUNGS-<br>INSTRUMENTE |       |
| 1. Zielerreichungskontrolle                                                                                                                           | 39    |
| 11. Operationale Zielformulierung als Voraussetzung der Zielerreichungskontrolle                                                                      | 39    |
| 111. Bankwirtschaftliche Zielkonzeptionen                                                                                                             | 39    |
| 112. Die Problematik der Operationalisierung für Zwecke der Zielerreichungskontrolle                                                                  | 44    |
| 12. Das Rechnungswesen im Dienst der Zielerreichungskontrolle                                                                                         | 48    |
| 121. Zur Kontrollrelevanz der externen und internen Rechnungslegung                                                                                   | 49    |
| 122. Die Bankkalkulation als Kontrollinstrument und ihre systemimmanenten Probleme                                                                    | 51    |
| 123. Das Erfordernis der Planungsintegration                                                                                                          | 57    |

|                                                                                                              | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 13. Zielerreichungskontrolle mittels integrierter Planungs- und Kontrollsysteme                              | 60    |
| 131. Planung und Planungs-(Kontroll-) Rechnungen                                                             | 60    |
| 132. Das Budget als Instrument der Zielerreichungskontrolle                                                  | 66    |
| 133. Die Steuerungsfunktion des Budgets                                                                      | 70    |
| 1331. Zielplanung und -vorgabe                                                                               | 71    |
| 1332. Koordination der Teilpläne im Hinblick auf die gesamtbankbetrieblichen Zielvariablen                   | 76    |
| 1333. Budgetkontrolle als entscheidende Phase bankwirtschaftlicher Unternehmenssteuerung                     | 82    |
| 13331. Die Abweichungsanalyse                                                                                | 84    |
| 13332. Anpassungsmaßnahmen und Planmodifikationen als Konsequenzen der Abweichungsanalyse                    | 90    |
| 134. Das Budget als Instrument der Leistungsbeurteilung                                                      | 93    |
| 135. Budgetmanipulationen und Kontrollmaßnahmen                                                              | 98    |
| 14. Verwertung der Kontrollinformationen im Führungsprozeß durch instrumentale Handhabung des Berichtswesens | 99    |
| 15. Auswirkungen der Zielerreichungskontrolle auf den Führungsprozeß im Bankbetrieb                          | 104   |

|                                                                                      | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 2. Systemkontrolle                                                                   | 107   |
| 21. Das Konzept der Systemkontrolle                                                  | 107   |
| 211. Begriff und Wesen                                                               | 107   |
| 212. Technik und Ziele                                                               | 110   |
| 2121. Systemanalyse als Ausgangs-<br>punkt                                           | 112   |
| 2122. Systemsicherung und -verbes-<br>serung als Ziele                               | 115   |
| 213. Die Interdependenzen von Organisa-<br>tion und Systemkontrolle                  | 117   |
| 22. Systemkontrollen in den bankbetriebli-<br>chen Subsystemen                       | 122   |
| 221. Kontrolle der Vollzugssysteme                                                   | 123   |
| 2211. Produktionssystem                                                              | 124   |
| 2212. Absatzsystem                                                                   | 128   |
| 2213. Konkretisierung am Beispiel<br>des Kreditleistungssystems                      | 132   |
| 222. Kontrolle der Versorgungssysteme                                                | 137   |
| 2221. Personalsystem                                                                 | 138   |
| 2222. Betriebsmittelsystem                                                           | 142   |
| 2223. Informationssystem                                                             | 145   |
| 22231. Reliabilität des Infor-<br>mationssystems als gene-<br>relles Kontrollproblem | 146   |
| 22232. EDV - Schwerpunkt der<br>Kontrolle des Informa-<br>tionssystems               | 150   |

|                                                                                                                                                 | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 223. Kontrolle des Führungssystems                                                                                                              | 161   |
| 23. Die Komplementarität von System- und<br>Zielerreichungskontrolle                                                                            | 167   |
| Dritter Abschnitt: KONTROLLE IM BANKBETRIEB<br>AUS INSTITUTIONALER SICHT -<br>CONTROLLER UND INTERNE RE-<br>VISION ALS FÜHRUNGSINSTRU-<br>MENTE |       |
| 1. Delegation der Kontrollaufgabenkomplexe<br>auf geeignete Aktionsträger                                                                       | 169   |
| 2. Der Controller als Träger der Zielerrei-<br>chungskontrolle                                                                                  | 174   |
| 21. Zur Begriffsentwicklung                                                                                                                     | 174   |
| 211. Abgrenzung der Controller-Funktio-<br>nen mittels Aufgabenkatalogen                                                                        | 175   |
| 212. Bestimmung der Controller-Funktio-<br>nen unter informationswirtschaftli-<br>chem Aspekt                                                   | 179   |
| 22. Die informationswirtschaftliche Funktion<br>des Controllers                                                                                 | 181   |
| 221. Stellenorientierte Phasenintegra-<br>tion als qualitative Charakteristik                                                                   | 181   |
| 222. Das administrative System als<br>Schwerpunkt informationeller Steue-<br>rungsaktivitäten                                                   | 183   |
| 23. Die Organisation des Controller-Bereichs                                                                                                    | 187   |

|                                                                                                        | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 231. Organisationsgestaltung im Hinblick<br>auf die informationellen Anforderungen                     | 187   |
| 232. Hierarchische Integration des<br>Controllers                                                      | 190   |
| 3. Die Interne Revision als Trägerin der System-<br>kontrolle                                          | 193   |
| 31. Qualifikation als bankbetriebliches Füh-<br>rungsinstrument                                        | 193   |
| 311. Der traditionelle Aufgabenbereich                                                                 | 193   |
| 312. Tendenzen eines "operational<br>approach"                                                         | 194   |
| 313. Probleme der Aufgabenerweiterung zur<br>Systemkontrolle                                           | 199   |
| 32. Die Anforderungen des BAK an Institutio-<br>nalisierung und Ausgestaltung der Internen<br>Revision | 202   |
| 321. Organisatorische Anforderungen                                                                    | 205   |
| 322. Personelle Anforderungen                                                                          | 209   |
| 323. Anforderungen an die Revisionsdurch-<br>führung und Berichterstattung                             | 212   |
| 33. Die Organisation der Internen Revision                                                             | 213   |
| 331. Strukturierung des Revisions-Ein-<br>satzsystems                                                  | 213   |
| 332. Hierarchische Integration                                                                         | 216   |
| Schlußbetrachtung                                                                                      | 221   |
| Literaturverzeichnis                                                                                   | 224   |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|         |                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| a.a.O.  | am angeführten Ort                                                                      |
| Acc.R.  | Accounting Review                                                                       |
| AG      | Aktiengesellschaft                                                                      |
| Aufl.   | Auflage                                                                                 |
| BAK     | Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen                                                  |
| B.Bl.   | Betriebswirtschaftliche Blätter für<br>die Praxis der Sparkassen und Giro-<br>zentralen |
| Bd.     | Band                                                                                    |
| BFuP    | Betriebswirtschaftliche Forschung und<br>Praxis                                         |
| Bl.f.G. | Blätter für das Genossenschaftswesen                                                    |
| Diss.   | Dissertation                                                                            |
| Geb.    | Geburtstag                                                                              |
| Habil.  | Habilitationsschrift                                                                    |
| HdSW    | Handwörterbuch der Sozialwissenschaften                                                 |
| Hrsg.   | Herausgeber                                                                             |
| hrsg.   | herausgegeben                                                                           |
| HdB     | Handwörterbuch der Betriebswirtschafts-<br>lehre                                        |
| HWO     | Handwörterbuch der Organisation                                                         |
| IO      | Industrielle Organisation                                                               |
| J.Acc.  | The Journal of Accountancy                                                              |
| Jg.     | Jahrgang                                                                                |
| JBR     | Journal of Bank Research                                                                |
| KuK     | Kredit und Kapital                                                                      |
| NB      | Neue Betriebswirtschaft                                                                 |
| ÖBA     | Österreichisches Bank-Archiv                                                            |
| o.J.    | ohne Jahresangabe                                                                       |
| o.V.    | ohne Verfasserangabe                                                                    |
| Sp.     | Spalte                                                                                  |
| TIA     | The Internal Auditor                                                                    |

|       |                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------|
| vgl.  | vergleiche                                          |
| WPg   | Die Wirtschaftsprüfung                              |
| ZfB   | Zeitschrift für Betriebswirtschaft                  |
| ZfgK  | Zeitschrift für das gesamte Kredit-<br>wesen        |
| ZfR   | Zeitschrift für Interne Revision                    |
| ZfgSt | Zeitschrift für die gesamte Staats-<br>wissenschaft |
| ZfO   | Zeitschrift für Organisation                        |

## Einführung: PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG

Wachstum, Dezentralisierung, zunehmende nationale und internationale Verflechtung, Verschärfung des Wettbewerbs und rasche Änderungen der Rahmenbedingungen für die bankwirtschaftliche Geschäftstätigkeit stellen steigende Anforderungen an die Unternehmensleitungen im Banksektor. Die Behandlung von Fragen der Unternehmensführung und des zweckmäßigen Einsatzes von Führungsinstrumenten stößt deshalb in der jüngeren bankwissenschaftlichen Forschung auf wachsendes Interesse. Bei der Behandlung von Planung, Organisation und Kontrolle als Instrumentalfunktionen<sup>1)</sup> des Bankmanagements wurde dem Kontrollphänomen bisher relativ wenig Aufmerksamkeit zuteil. Dies muß als Mangel empfunden werden, nachdem die besondere Bedeutung dieser Thematik für den Bankbetrieb<sup>2)</sup> stets betont wird.

Die neueren Ansätze der Entscheidungstheorie, der Systemtheorie und Kybernetik weisen der Kontrollfunktion einen hohen Stellenwert zu. Sie ermöglichen ihre Integration in den Gesamtzusammenhang der bankbetrieblichen Entscheidungsprozesse und die Verknüpfung mit den übrigen Instrumentalfunktionen des Managements. Unter entschei-

---

1) Vgl. Grochla, E.: Management. Aufgaben und Instrumente, hrsg. von A. Silbermann, Düsseldorf - Wien 1974, S. 93

2) Der Terminus Bankbetrieb wird in dieser Arbeit stellvertretend für alle Institutsgruppen gebraucht, die sich im Sinne des § 1 KWG betätigen. Für die Verhältnisse in der Bundesrepublik kann von der "Universalbank" als repräsentativem Betriebstyp ausgegangen werden; vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 149 ff. Der Universalbankbetrieb wird deshalb als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit gewählt.

dungstheoretischen Gesichtspunkten ist eine Differenzierung der Kontrollfunktion nach zwei unterschiedlichen Problembereichen zweckmäßig.<sup>1)</sup> Dabei handelt es sich einmal um die durch den empirischen Tatbestand der Prognoseungewißheit charakterisierte (planungsorientierte) Informationsgewinnung über den Grad der bankbetrieblichen Zielerreichung. Der zweite Problembereich umfaßt die verfahrenstechnische (organisations- oder systemorientierte) Seite der Einhaltung vorgegebener Handlungsanweisungen und Entscheidungsprogramme, wobei der Aspekt menschlicher Unzulänglichkeiten im Vordergrund steht. Der Systemansatz<sup>2)</sup> zur Kennzeichnung eines Grundmodells des Bankbetriebs erscheint in besonderem Maße geeignet, den instrumentalen Charakter beider Problembereiche bankbetrieblicher Kontrolle für Zwecke der Unternehmensführung zu verdeutlichen. Er ermöglicht die Heranziehung sowohl des Gesamtsystems Bankbetrieb als auch einzelner Subsysteme als Ansatzpunkt kontrollrelevanter Untersuchungen. Für die vorliegende qualitative Analyse ist dem Systemdenken auch als einem didaktischen und die übersichtliche Darstellung erleichternden Hilfsmittel Bedeutung beizumessen.<sup>3)</sup>

- 
- 1) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung. Entscheidungs- und organisationstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1968, S. 15 und S. 61 f
  - 2) Zum Systemansatz siehe Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungs-Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz, Opladen 1974, S. 11 ff; Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern - Stuttgart 1970, S. 100 ff und die dort angegebene Literatur
  - 3) Vgl. ebenso Kromschröder, B.: Ansätze zur Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung, Berlin 1972, S. 36

Eine Untersuchung der Kontrolle als Führungsinstrument des Bankmanagements hat ferner der Tatsache Rechnung zu tragen, daß eine persönliche Kontrolle des komplexen bankbetrieblichen Geschehens durch die Leitungsorgane allein aus kapazitativen Gründen nicht möglich ist. Damit sind auch die Probleme einer Delegation von Kontroll(Teil-)Aufgaben auf geeignete Kontrollinstitutionen einzubeziehen. Eine in diesem Sinne verstandene Untersuchung bankbetrieblicher Kontrolle als Führungsinstrument aus funktionaler und institutionaler Sicht liegt bisher nicht vor. Die Behandlung bankbetrieblicher Kontrollprobleme ist regelmäßig auf funktionale Teilprobleme gerichtet oder erfolgt einseitig aus institutionaler Sicht, wobei die Diskussion nicht selten von berufs- bzw. interessenpolitischen Gesichtspunkten dominiert wird.

Ausgehend von der Notwendigkeit einer Einbeziehung der angedeuteten Problemkomplexe in eine Analyse bankbetrieblicher Kontrolle als Führungsinstrument des Managements und den Mängeln der bisherigen Diskussion, soll das von der bankwissenschaftlichen Forschung vernachlässigte Kontrollphänomen im Lichte der entscheidungs- und systemtheoretischen Betrachtungsweise einer systematischen Untersuchung unterbezogen werden. Die dabei anzusprechenden Problemkreise lassen sich in folgenden Fragestellungen zusammenfassen:

1. Welche Möglichkeiten zur Unterstützung bankbetrieblicher Unternehmensführung werden durch die Zielerreichungskontrolle eröffnet und welches sind die ihre Realisierung in der Bankpraxis beeinflussenden Faktoren?
2. Wie ist der Beitrag der Systemkontrolle zur Si-

cherung und Verbesserung des Systems Bankbetrieb und seiner Subsysteme zu werten und in welchen Bereichen sind Schwerpunkte diesbezüglicher Kontrollaktivitäten zu bilden?

3. Welchen Kontrollinstitutionen soll die Durchführung von Zielerreichungs- und Systemkontrollaufgaben zugewiesen werden und welche organisatorischen Konsequenzen ergeben sich aus der Wahrnehmung der unterschiedlichen Kontrollaufgabenkomplexe?

Der Aufbau dieser Arbeit lehnt sich - nach einer einführenden Explikation des Kontrollbegriffes und grundlegender Interdependenzen zwischen Führung und Kontrolle im System Bankbetrieb - an diese Fragestellungen an.

Erster Abschnitt: KONTROLLE UND FÜHRUNG IM SYSTEM  
BANKBETRIEB

1. Grundlagen der Kontrolle im Bankbetrieb

11. Begriff und Wesen der Kontrolle

Im Sprachgebrauch und in der Literatur werden unter den Terminus Kontrolle unterschiedliche Begriffsinhalte subsumiert. Das deutschsprachige betriebswirtschaftliche Schrifttum interpretiert Kontrolle überwiegend als Durchführung eines Vergleichs zwischen einem "Soll" und einem "Ist".<sup>1)</sup> Über den Charakter des zu Vergleichszwecken heranzuziehenden Sollwertes besteht keine Einigkeit. Bei einigen Autoren<sup>2)</sup> findet sich eine begriffliche Einengung auf den Vergleich von Plan- und Realisationswerten; danach kann nur in den Bereichen kontrolliert werden, in denen explizit geplant wird. Andere Arbeiten setzen als Sollwerte keine Plangrößen, sondern lediglich als Vergleichsgrundlage geeignete Maßstäbe voraus, wobei zum Teil auch gedankliche Kriterien diesen Anforderungen genügen.<sup>3)</sup> Angesichts des in

- 
- 1) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 49 ff und die dort angegebene Literatur; Linhardt, H.: Die Kontrolle im Bankbetrieb, Stuttgart 1926, S. 4; Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart 1961, S. 37; Schmandt, H.: Technik der Kontrolle im Bankbetrieb, Berlin - Wien 1926, S. 18
  - 2) Vgl. insbesondere Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 53; ders.: Kontrolle, Organisation der, in: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 873
  - 3) Vgl. Bartölke, K.: Überlegungen zu den Grundlagen der Planung in Betriebsorganisationen, Berlin 1969, S. 169

Bankbetrieben relativ niedrigen Planungsstandes wird diese Auffassung übernommen, um den Untersuchungsreich nicht bereits im Ansatz zu stark einzuengen.

Die Auseinandersetzung mit Kontrollproblemen hat infolge uneinheitlicher Differenzierungen nach Vergleichsgrößen und Kontrollträgern zu unterschiedlichen Begriffssystemen geführt; insbesondere ist die begriffliche Unterscheidung zwischen Revision und Kontrolle stark umstritten.<sup>1)</sup>

Bei dieser langanhaltenden und umfangreichen Diskussion wurde häufig neben dem Versuch einer Sprachregelung noch der Anspruch postuliert, das "Wesen" des Definierens festzulegen. Hierbei wurde teilweise übersehen, daß es sich bei dem Streit um die "richtige" Einordnung der jeweiligen Begriffe lediglich um Definitionsfragen handelt. Definitionen sind jedoch eine Frage der Zweckmäßigkeit und können nur unter diesem Gesichtspunkt kritisiert werden; eine Klassifikation

---

1) "Man kann in hundert Büchern lesen, daß manche Menschen sich um die beiden Begriffe gequält und daß wenige Definitionen glücklich gewesen. Über den Unterschied dieser Begriffe besteht ein Wirrwarr von Meinungen." Linhardt, H.: Die Kontrolle im Bankbetrieb, a.a.O., S. 249. Vgl. zu dieser Begriffsdifferenzierung und der dabei aufgetretenen kontroversen Diskussion insbesondere Egner, H.: Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: ZfbF 1970, S. 771 ff; Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 49 f; Hofmann, R.: Interne Revision. Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, Opladen 1972, S. 25 Fußn. 42; Leffson, U.: Das betriebswirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: WPg 1969, S. 390 ff; Treuz, W.: Betriebliche Kontrollsysteme. Struktur und Verhalten in der Betriebspraxis sowie ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 39; von Wysocki, K.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, 2. Aufl., München 1977, S. 3 f

als "richtig" oder "falsch" bzw. "wahr" oder "unwahr" ist dagegen abzulehnen.<sup>1)</sup> Bretzke<sup>2)</sup> ist aufgrund einer kritischen Untersuchung der bislang in der Literatur vorgenommenen Definitionsversuche zu dem Ergebnis gelangt, daß die Abgrenzungen zwischen Revision (Prüfung) und Kontrolle unbefriedigend sind und schlägt eine synonyme Verwendung dieser Begriffe vor. Revision und Kontrolle lassen sich als "Informationsverarbeitungsprozesse gleicher Struktur und gleicher Funktion"<sup>3)</sup> charakterisieren; die Behandlung bankwirtschaftlicher Kontrollprobleme unter dem Terminus Kontrolle erscheint deshalb gerechtfertigt.<sup>4)</sup> Damit wird aber die gleichzeitige Anwendung des Begriffes Revision (Prüfung) nicht ausgeschlossen, wenn sich damit eindeutige

---

1) Vgl. Bretzke, W.-R.: Zur Terminologie einer Theorie der Prüfung, in: BFuP 1972, S. 255

2) Ebenda, S. 253 ff

3) Ebenda, S. 264

4) Vgl. zum Verzicht auf eine explizite Differenzierung des Überwachungs- bzw. Kontrollbegriffes in der jüngsten betriebswirtschaftlichen Literatur auch Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 49 ff; Stomberg, R.: Organisation der Kontrolle aus entscheidungstheoretischer Sicht. Eine Untersuchung zur Organisation der Ermittlung und Verteilung von Kontrollinformationen in Hinsicht auf die Erfordernisse der Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. Hamburg 1969, S. 43 ff; Kromschöder, B.: a.a.O., Berlin 1972, S. 11 ff; Treuz, W.: a.a.O., S. 39 ff  
Eine Differenzierung von Kontrolle und Revision als Unterbegriffe der Überwachung hält dagegen Zünd für nützlich, allerdings "ohne die praktische Bedeutung dieser Definitionsfragen überschätzen zu wollen"; Zünd, A.: Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung. Die Überwachung als Führungsmittel internationaler Konzerne, Bern 1973, S. 115

Begriffsinhalte (z.B. bei Diskussion der Stabsstelle Interne Revision) verbinden.

Der Kontrollinhalt wird in der Literatur ebenfalls nicht einheitlich abgegrenzt. Während der Soll/Ist-Vergleich bzw. die Feststellung eventueller Abweichungen überwiegend zum Kontrollinhalt gerechnet wird, bestehen unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Einbeziehung weiterer (Kontroll-)Handlungen.

Die umfangreichste Fassung des Kontrollbegriffes nimmt Grull<sup>1)</sup> vor, der auch die Korrekturentscheidung aufgrund des Vergleichsergebnisses einbezieht.

Für die Zwecke der vorliegenden Untersuchung erscheint diese Abgrenzung des Kontrollbegriffes zu weit; eine Eingrenzung auf den reinen Soll/Ist-Vergleich dagegen öffnet noch nicht den Blick auf eine als Führungsinstrument verstandene Kontrolle. Außerdem verlangt die im dritten Abschnitt erfolgende Diskussion bankbetrieblicher Kontrollinstitutionen - in Übereinstimmung mit der Literatur über das betriebswirtschaftliche Prüfungswesen - die Einbeziehung weiterer Teilaktivitäten im Rahmen eines Kontrollprozesses. Damit ist gleichzei-

---

1) Vgl. Grull, W.: Die Kontrolle in gewerblichen Unternehmen. Grundzüge der Kontrolltechnik, Berlin 1921, S. 14 ff. In die gleiche Richtung scheinen auch die Bemerkungen Schmandt's über das sich an den Vergleichsvorgang anschließende Kontrollurteil als "wichtigste(m) Teil der Kontrolltätigkeit" zu zielen: "Sie hat die Fehlerursachen zu ergründen, ... sowie die Entscheidung zu fällen über die Art und den Umfang der Abstellung ...", Schmandt, H.: a.a.O., S. 18 ff. Dagegen schließt Linhardt die Entscheidung über eine Abweichungskorrektur ausdrücklich aus: "Was über die Feststellung der Ordnungswidrigkeiten hinausfällt, fällt über den Kontrollbereich hinaus." Linhardt, H.: Kontrolle im Bankbetrieb, a.a.O., S. 70

tig klargestellt, daß nicht allgemein Kontrolle als Phase jeglichen Verrichtungsvorgangs<sup>1)</sup> im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht, sondern primär die von der Bankleitung selbst oder in deren Auftrag tätig werden-den Stabsstellen (Kontrollinstitutionen) ausgeübte Kontrolle über das Gesamtsystem Bankbetrieb.

Der begriffliche Umfang der Kontrolle in diesem Sinne kann formal durch Zurechnung folgender Teilhandlungen verdeutlicht werden:<sup>2)</sup>

- (1) Feststellung eines Sollergebnisses (-systems)
- (2) Feststellung eines Istergebnisses (-systems)
- (3) Vergleichshandlung und Feststellung eventueller Soll/Ist-Abweichungen
- (4) Abweichungsanalyse, Beurteilung der Abweichungsrelevanz
- (5) Empfehlung zur Abweichungskorrektur

Diese Kontrollaktivitäten lassen sich als Phasen des Kontrollprozesses interpretieren, wobei die Aufeinanderfolge - analog den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses - nicht im strengen zeitlichen Zusammenhang geschieht. Die Beziehungen sind primär sachlich-ge-

---

1) Vgl. zu dem gleichermaßen analytischen wie synthetischen Merkmal Phase im sachlich aufzufassenden, genetischen Aufgabenzusammenhang. Kosiol, E.: Die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 56 ff und S. 86 ff

2) Vgl. z.B. Kromschröder, B.: a.a.O., S. 29 ff; Loitlsberger, E.: Treuhand und Revisionswesen, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 68 f; Rother, N.: Die Organisation der Innenrevision, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, hrsg. von E. Schnauffer/K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 878 f; Stomberg, R.: a.a.O., S. 45; Treuz, W.: a.a.O., S. 56

netischer Natur.<sup>1)</sup> Der formale Ablauf von Kontrollprozessen ist auf die ganze Vielfalt der im Bankbetrieb zu kontrollierenden Objekte (Ergebnisse, Systeme) anwendbar. Wird die Kontrollfunktion von der Bankleitung selbst wahrgenommen, ist anstelle der letzten Phase die Entscheidung über die Abweichungskorrektur zu setzen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Kontrolle in dieser Abgrenzung. Eine Untersuchung bankbetrieblicher Kontrolle als Führungsinstrument kann sich jedoch - insbesondere bei der Behandlung informationsorientierter Kontrollen zur Unternehmensführung - nicht auf eine isolierte Behandlung des Kontrollphänomens beschränken. Es ist deshalb, soweit erforderlich, auch Rekurs auf die übrigen Instrumentalfunktionen der Bankleitung zu nehmen, da die Bedeutung der Kontrolle für den Führungsprozeß nur in Interdependenz mit diesen deutlich hervortritt.

## 12. Kontrolle im Bankbetrieb aus funktionaler und institutionaler Sicht - Ein Überblick

### 121. Das Kontrollkonzept von Frese als Ausgangspunkt der Untersuchung

Das Phänomen Kontrolle verfügt je nach kontrolliertem Gegenstand über verschiedenartige Aspekte und Probleme. Die Vielfalt der zu kontrollierenden Objekte, Strukturen und Abläufe hat zu zahlreichen literarischen Versu-

---

1) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 56

chen geführt, Kontrollprobleme mittels Differenzierung nach spezifischen Kontrollarten (-formen, -mitteln, -methoden, -instrumenten) zu analysieren.<sup>1)</sup> Als Ausgangspunkt für die Untersuchung bankwirtschaftlicher Kontrollprobleme erscheint die Klassifikation von Frese<sup>2)</sup> in ergebnis- und verfahrensorientierte Kontrollen geeignet. Mit dieser Differenzierung lassen sich die grundlegenden bankbetrieblichen Kontrollerfordernisse systematisch behandeln; weitere Untergliederungen sind je nach Detaillierungsgrad der Untersuchung möglich.

Die Frese'sche Zweiteilung der Kontrollvorgänge wird vor dem Hintergrund seines an der Planung orientierten Kontrollkonzepts deutlich, das Kontrolle als Vergleich "zwischen geplanten und realisierten Werten zur Information über das betriebliche Handeln"<sup>3)</sup> definiert. Der Planungs(Entscheidungs-)Prozeß<sup>4)</sup> ist durch die Vor-

- 
- 1) Vgl. z.B. die Systematisierungsversuche bei Kromschöder, B.: a.a.O., S. 24; Newman, W.H.: Constructive Control. Design and Use of Control Systems, Englewood Cliffs, N.J., 1975, S. 40 ff; Treuz, W.: a.a.O., S. 96 f
  - 2) Vgl. im folgenden Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 61 ff; ders.: Kontrolle, Organisation der, in: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 873 ff. Auf die Konzeption von Frese stützt sich auch Zünd, A.: a.a.O., S. 117 ff
  - 3) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 53; ders.: Kontrolle, Organisation der, a.a.O., Sp. 873 ff
  - 4) Die Begriffe werden von Frese synonym verwendet, vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 60. Der gesamte Entscheidungsprozeß als zukunftsbezogener Willensbildungsprozeß kann als Planungsprozeß aufgefaßt werden. Planung in diesem Sinne beinhaltet das Treffen von Führungsentscheidungen auf der Grundlage systematischer Entscheidungsvorbereitung zur Antizipation künftiger Entwicklungen; vgl. zu diesem Zusammenhang auch S. 32

gänge der Informationsgewinnung und -verarbeitung zur rationalen Auswahl einer bestimmten Handlung (Realisation) charakterisiert. Umgekehrt werden die Realisationshandlungen durch vorgelagerte Planungsakte gesteuert. Beim Planungsprozeß unterscheidet Frese zwei Problemkreise, die logisch auf unterschiedlichen Ebenen liegen und für die Diskussion der Kontrolle aus funktionaler und institutionaler Sicht bedeutsam sind. Während beim Vorgang der Informationsgewinnung das Problem der Prognoseungewißheit im Vordergrund steht, ist der Prozeß der Informationsverarbeitung durch die logische Verknüpfung der gewonnenen Informationen nach bestimmten Planungsverfahren gekennzeichnet. Diese unterschiedlichen Aspekte lassen sich durch die begriffliche Trennung in ergebnis- und verfahrensorientierte Kontrollen unterscheiden.

Bei ergebnisorientierten Kontrollen steht das aus der unvollkommenen Information resultierende Unsicherheitsproblem im Mittelpunkt. Die Prognoseungewißheit führt regelmäßig zu Abweichungen der Ergebnisse der Planrealisation von den durch die Planansätze fixierten Werten. Kontrollinformationen aus dem Vergleich der tatsächlich realisierten Ergebnisse mit der planerisch antizipierten Feldstruktur sind somit als spezielle Form betriebswirtschaftlicher Informationen den allgemeinen Kriterien wirtschaftlicher Informationsgewinnung unterworfen. Ergebnisorientierte Kontrollen sind vor allem durch ihre Dynamik, die vorwiegend hierarchische Orientierung und das Aktualitätserfordernis charakterisiert.

Der Inhalt verfahrensorientierter Kontrollen wird von Frese im Vergleich tatsächlich angewandter mit den

(aufgrund einer Meta-Planung) vorgegebenen Planungs- (Entscheidungs-)Verfahren gesehen. Nicht die Prognose- ungewißheit wegen begrenzter nomologischer und ontologischer Informationen<sup>1)</sup> kennzeichnen den Charakter dieser Kontrollart, sondern die Ungewißheit über das Verhalten der Aufgabenträger. Die subjektiven Probleme menschlicher Unzulänglichkeit machen den Vergleich zwischen vorgeschriebenen und tatsächlich angewandten Verfahren (Handlungsprogrammen) erforderlich.

Während ergebnisorientierte Kontrollen überwiegend unter dem Informationsaspekt bedeutsam sind, tritt bei verfahrenorientierten Kontrollen der Sicherungszweck in Form der psychologischen Verhaltensbeeinflussung in den Mittelpunkt. Als Hauptmerkmal verfahrenorientierter Kontrolle werden der statische Charakter, die Tendenz zur Wahrnehmung durch Kontrollstäbe und vermindertes Aktualitätserfordernis angeführt.

Aus der begrifflichen Einengung des Kontrollkonzepts auf den Vergleich von Planungs- und Realisationswerten ergeben sich schwerwiegende Konsequenzen für die Aussagefähigkeit von Kontrollinformationen, wie auch Frese<sup>2)</sup> anerkennt. Kontrollinformationen geben danach nur Aufschluß über die Vorgänge innerhalb des bereits durch vorgelagerte Planungsakte abgesteckten Rahmens und zeigen lediglich an, ob das geplante Ergebnis realisiert

---

1) Gäfgen definiert nomologische Informationen als Wissen über Gesetzmäßigkeiten, die einer Entscheidung zugrunde liegen. Ontologische Informationen vermitteln Vorstellungen über die Ausgangssituation einer Entscheidung; vgl. Gäfgen, G: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968, S. 97 f

2) Vgl. Frese, E.: Kontrolle, Organisation der, a.a.O., Sp. 874

worden ist. Die Beurteilung der wesentlichen Frage, ob die aufgrund des Planungs(Entscheidungs-)Aktes ausgewählte Alternative optimal war, ist damit nicht möglich. Ein weiterer Nachteil ist in der zu starken Orientierung an Vergangenheitswerten zu sehen. Kontrollinformationen im Sinne des Frese'schen Konzepts stützen sich ausschließlich auf die Leistungsfähigkeit der bisherigen Planung und bieten keine Gewähr dafür, daß beispielsweise tiefgreifende Marktänderungen rasch erkannt und die notwendigen Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden. In einer neueren Veröffentlichung versucht Frese, diesen Mangel mittels Ergänzung des Kontrollsystems durch ein Innovationssystem zu beheben, wobei er in der Abstimmung zwischen Kontroll- und Innovationssystem eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung sieht.<sup>1)</sup>

Ein an bankpraktischen Problemen orientiertes Kontrollkonzept sollte deshalb - wegen der angedeuteten Begrenzung des Informationswertes von Kontrolle im Sinne Freses - auch eine Überprüfung der durch die Planung gesetzten Prämissen ermöglichen und nicht nur auf die Planrealisation oder Einhaltung von Verfahrensvorschriften, sondern allgemein auf die Beurteilung des Zielerreichungsgrades bzw. des Systems abstellen. Dazu ist erforderlich, daß Kontrollen nicht nur Abweichungen von festgelegten Sollwerten ermitteln, sondern die zugrunde gelegten Sollwerte (Planwerte, Normen, Standards, Strukturen, Abläufe) selbst einer kritischen

---

1) Vgl. Frese, E.: Kontrolle als Instrument der Unternehmensführung, in: Grochla, E.: Management - Aufgaben und Instrumente, hrsg. von A. Silbermann, Düsseldorf - Wien 1974, S. 127

Betrachtung unterzogen werden.<sup>1)</sup> Kontrollinformationen erhalten somit innovativen Charakter, wenn der Rahmen des Geplanten nicht mehr als unumstößliches Soll betrachtet wird.<sup>2)</sup> Angesichts der dynamischen Marktverhältnisse und des Konkurrenzdruckes im Bankensektor ist dieses novative Element der Kontrolle für die langfristige Überlebensfähigkeit des Systems Bankbetrieb von entscheidender Bedeutung. Die Einbeziehung der Kritik an den Sollwerten in die letzte Phase des Kontrollprozesses (Empfehlung zur Abweichungskorrektur)<sup>3)</sup> stellt somit eine entscheidende Erhöhung der Qualität des Führungsinstruments Kontrolle dar.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird zwar von der grundlegenden Differenzierung der Kontrollvorgänge nach Frese ausgegangen; die Begriffe ergebnisorientierte und verfahrenorientierte Kontrolle werden jedoch - über die zusätzliche Kritik an den Sollwerten hinaus - allgemeiner interpretiert. Dies kommt bereits durch die Verwendung der Termini Zielerreichungs- und Systemkontrolle zum Ausdruck.

- 
- 1) Damit werden bestimmte Werte oder Zwecke im Rahmen kontrollierender Tätigkeit nicht mehr als "invariant vorgegeben" betrachtet. Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968, S. 223
  - 2) Vgl. dagegen Stomberg, R.: a.a.O., S. 65: "Informationen, die zu Innovationen führen, sind von der Kontrolle nicht zu erwarten." Diese Bemerkung trifft nur auf seine an Frese angelehnte enge Kontrollkonzeption zu.
  - 3) Vgl. S. 9

## 122. Bankbetriebliche Kontrolle aus funktionaler Sicht

Die hier vertretene Konzeption einer Differenzierung nach Zielerreichungs- und Systemkontrollen läßt sich anschaulich am Systembegriff verdeutlichen: Während Zielerreichungskontrollen<sup>1)</sup> auf die Resultate (den Output) des Systems Bankbetrieb, gemessen in monetären Größen, abstellen, steht das System selbst im Mittelpunkt der Systemkontrolle.<sup>2)</sup> Objekt der Zielerreichungskontrolle sind primär die zur bankbetrieblichen Unternehmenssteuerung erforderlichen Informationen quantitativen Inhalts. Die Systemkontrolle dagegen richtet sich überwiegend auf die Sicherung und Verbesserung der Systemstrukturen und -abläufe und damit auf qualitative Sachverhalte.

Bereits an dieser Stelle ist auf die durch die Eigenarten bankwirtschaftlicher Geschäftstätigkeit bedingten Gefahren und damit verbundene besondere Bedeutung von Systemkontrollen in Bankbetrieben hinzuweisen. Im Gegensatz zu Frese, der den Schwerpunkt seiner Ausführungen auf die ergebnisorientierten Kontrollen

---

1) Vgl. zur Verwendung des Terminus Zielerreichungskontrolle auch Grochla, E.: Organisation als Instrument der Unternehmensführung, in BFuP 1973, S. 642; Will, H.: Betriebswirtschaftliche Budgetsysteme, in: ZfB 1969, S. 691; Schmidt spricht in diesem Sinne von "zielorientierte(n) Kontrollen"; Schmidt, R.B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2, Zielerreichung, Stuttgart 1973, S. 116

2) Der Begriff Systemkontrolle (Systemprüfung) findet sich vor allem in der Literatur über das betriebswirtschaftliche Prüfungswesen. Systemprüfung wird dabei regelmäßig als bestimmte Prüfungstechnik bzw. Prüfung von Zusammenhängen verstanden; vgl. z.B. Blohm, H.: Revision, interne, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 3431 f;

legt<sup>1)</sup>, ist eine solche Gewichtung bei der Behandlung bankbetrieblicher Kontrollphänomene nicht problemadäquat. Büschgen kann nicht zugestimmt werden, wenn er "die für den Sachleistungsbetrieb relevanten verfahrensorientierten Kontrollvergleiche im Bankbetrieb (für) kaum bedeutsam"<sup>2)</sup> hält.

## 1221. Zielerreichungskontrolle

Die Feststellung des Zielerreichungsgrades stellt eine jedem wirtschaftlichen Handeln immanente Funktion dar. Das Bedürfnis nach Informationen über die Ergebnisse bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit, gemessen an bestimmten intuitiv oder rational abgeleiteten Vorstellungen (Sollwerten), kann als originärer Kontrollzweck bezeichnet werden. Bei Anerkennung dieses Tatbestandes erübrigen sich alle Erörterungen und Begründungen der Notwendigkeit von Kontrollen, wie sie teilweise die Literatur dominieren.<sup>3)</sup>

Der informatorische Aspekt der Zielerreichungskontrolle basiert auf den komplexen Zusammenhängen zwischen Kontrolle und den übrigen Phasen der Entscheidungsprozesse auf den einzelnen hierarchischen Ebenen im Bankbetrieb. Diese Beziehungen zwischen Entscheidung, In-

---

Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1973, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1973, S. 983

- 1) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 62
- 2) Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 57
- 3) Vgl. Kromschröder, B.: a.a.O., S. 21

formation und Kontrolle sind nicht bankspezifisch; es kann deshalb auf die allgemeinbetriebswirtschaftliche Literatur verwiesen werden.<sup>1)</sup> Zur Beurteilung der Bedeutung von Zielerreichungskontrollen für den bankbetrieblichen Führungsprozeß ist jedoch auf einige wesentliche Gesichtspunkte der Informationslieferung durch Kontrollen hinzuweisen.

Die allgemeine Informationsfunktion von Kontrollen im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen kann in der durch sie bewirkten (vergangenheitsorientierten) Abbildungs- und Beurteilungsfunktion sowie in der (zukunftsorientierten) Impulsfunktion gesehen werden.<sup>2)</sup> Aus der Abbildung veränderter Entscheidungsfelder und daran anschließender Analyse der Abweichungsursachen generierte Informationen ermöglichen die Beurteilung früherer Entscheidungen und - darauf aufbauend - die Auslösung weiterer (verbesserter) Entscheidungen und Maßnahmen. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang in sequentiellen Entscheidungsprozessen, in denen Kontrollen das verbindende Element der einzelnen Teilentscheidungen im Rahmen des langfristigen Programms darstellen.<sup>3)</sup> Kontrollen verschaffen Informationen über die Auswirkungen bankwirtschaftlicher Entscheidungen unter bestimmten Bedingungskomplexen und die Qualität vorgenommener Planungen, Diagnosen und Prognosen. Damit wird das Lernen des Gesamtsystems Bankbetrieb und seiner Subsysteme erst ermöglicht, d.h. eine positive Änderung des Verhaltens aufgrund früherer Erfol-

---

1) Vgl. z.B. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 64 ff; Stomberg, R.: a.a.O., S. 16 ff; Treuz, W.: a.a.O., S. 43 ff

2) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 43

3) Vgl. Frese, E.: Kontrolle u. Unternehmensführung, a.a.O., S. 65 ff

ge oder Mißerfolge bewirkt. Die Lernfähigkeit des Systems ist wiederum Voraussetzung für die erforderliche Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltkonstellationen.<sup>1)</sup> Kontrollinformationen können ferner nicht nur zu einer Prüfung der Handlungsalternativen, sondern über eine Variation des Anspruchsniveaus zu einer Veränderung im Zielsystem führen.<sup>2)</sup>

Diese kurz umrissenen informatorischen Aspekte stehen im Mittelpunkt der jüngeren allgemeinbetriebswirtschaftlichen Arbeiten zu Kontrollproblemen. Zielerreichungskontrolle wird dabei - in Übereinstimmung mit dem relevanten anglo-amerikanischen Schrifttum - überwiegend als zum dispositiven Bereich gehörende Führungsfunktion behandelt, wobei insbesondere die Interdependenz zwischen Planung und Kontrolle herausgestellt wird.<sup>3)</sup> Die Verknüpfung von Planungs- (Entscheidungs-) und Realisationsprozessen durch Kontrollinformationen und die dadurch ermöglichte Rückkoppelung mit der Folge eventuell erforderlicher Anpassungsentscheidungen wird bei Verwendung kybernetischer Darstellungen besonders deutlich.<sup>4)</sup> Führungs- und informationsorientierte Untersuchungen bankbetrieblicher

- 
- 1) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 50 und die dort angegebene Literatur
  - 2) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 71 f
  - 3) Vgl. insbesondere Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., passim; Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974, S. 27 ff; Treuz, W.: a.a.O., passim
  - 4) Vgl. Kronester, G.: Kybernetische Kontrolle in der industriellen Unternehmung, Diss. Köln 1966; Stomberg, R.: a.a.O., S. 14 ff und S. 43 ff; Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 30 ff

Kontrolle finden sich erst in der neueren bankwissenschaftlichen Literatur,<sup>1)</sup> wobei auch auf kybernetische Denkansätze zurückgegriffen wird.<sup>2)</sup> Im Mittelpunkt der Untersuchung über Zielerreichungskontrollen stehen Gesichtspunkte der Informationslieferung. Sozialpsychologische (verhaltenssteuernde, motivationale) Aspekte bei Zielvorgabe und Zielerreichungskontrolle werden nur insoweit berücksichtigt, als sie sich auf die Informationsfunktion auswirken. Aus dieser Gewichtung soll jedoch nicht auf eine Geringschätzung der Bedeutung verhaltenssteuernder Faktoren geschlossen werden. Es wird lediglich der Tatsache Rechnung getragen, daß die Ergebnisse der bisher durchgeführten empirischen Forschungen hierüber noch keine generellen Aussagen erlauben.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. insbesondere Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb 1967, S. 41 ff; Kluge, F.: Führung, Information und Delegation im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971, S. 144 ff; insbes. S. 179 ff; Krumnow, J.: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Wiesbaden 1974, Ansatzpunkte zu Untersuchungen bankbetrieblicher Kontrolle unter dem Informationsaspekt finden sich auch in einigen Beiträgen zur Planung und zum Rechnungswesen.

2) Krumnow, J.: a.a.O., S. 108 ff

3) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 75 ff, insbesondere S. 83

Die verhaltenssteuernden Wirkungen von Kontrollen werden vor allem in der jüngeren anglo-amerikanischen Literatur herausgestellt; vgl. z.B. Newman, W.H.: a.a.O., S. 27: "Only when some person responds to the signal or takes action in anticipation of it, does managerial control become effective. An adjustment in behavior is crucial."

## 1222. Systemkontrolle

Während im Rahmen der Zielerreichungskontrolle primär die Interdependenzen zwischen Kontrollinformationen und bankbetrieblichen Entscheidungsprozessen im Vordergrund stehen, richtet sich die Systemkontrolle vorrangig auf die Zusammenhänge zwischen Kontrolle und Organisation. Sicherheit<sup>1)</sup> als bankbetrieblicher Organisationsgrundsatz<sup>2)</sup> macht den Einbau entsprechender Kontrollen in die Bankorganisation zwingend erforderlich; Aufbau- und Ablauforganisation stehen deshalb in ständigem Widerstreit zwischen Sicherheits- und Wirtschaftlichkeitsstreben. Die Sicherung der Arbeitsabläufe macht die Vorgabe detaillierter Handlungsanweisungen an die operierende Ebene erforderlich, deren Einhaltung zur Vermeidung von Kompetenzüberschreitungen und Veruntreuungen zu kontrollieren ist. Die Ansicht, daß vor allem in dezentralisierten Unternehmen globale Kontrollen der Zielerreichung unter weitgehen-

- 
- 1) Sicherungseffekte ergeben sich auch durch Zielerreichungskontrollen: Die Analyse aufgetretener Abweichungen kann latent vorhanden oder neu aufgetretene Risiken aufdecken und Impulse für die Abweichungsbeseitigung bewirken; Informations- und Sicherungsfunktion von Kontrollen sind somit aus dieser Sicht äquivalent; vgl. Kromschöder, B.: a.a.O., S. 22 f. Andererseits sind auch Systemkontrollen letztlich "zielerreichungsorientiert", da sämtliche Kontrollmaßnahmen unter der Pauschalzielsetzung "Erreichung bankbetrieblicher Ziele" zusammengefaßt werden können; vgl. hierzu auch Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 62. Diese Übereinstimmungen werden im weiteren Verlauf der Untersuchung vernachlässigt.
  - 2) Vgl. Scheuermann, J.: Organisation des Bankbetriebes, in: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, 3. Aufl., Frankfurt 1967/68, S. 1306

dem Verzicht auf die Kontrolle der Einhaltung vorgegebener Anweisungen ausreichend seien,<sup>1)</sup> trifft auf Bankbetriebe nicht zu. Kontrollen zur Einhaltung der zahlreichen Verfahrensvorschriften, die zum Teil aus dem organisatorischen Sicherheitsprinzip resultieren oder auf gesetzlichen Vorschriften beruhen, bleiben in Bankbetrieben stets erforderlich. Damit werden die subjektiven Probleme menschlicher Unzulänglichkeit zu bestimmenden Einflußgrößen der Systemkontrolle. Unter Sicherheitsgesichtspunkten ist der Anwendungsbe-  
reich von Eigenkontrollen, denen positive Motivationskräfte unterstellt werden,<sup>2)</sup> in Bankbetrieben stark eingeschränkt. Fremdkontrollen ist deshalb - trotz möglicherweise auftretender dysfunktionaler Wirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im Bankbetrieb - größere Bedeutung beizumessen. Die psychologisch bedingte Verhütungswirkung<sup>3)</sup> von Fremdkontrollen ist darin zu sehen, daß sie entweder wahrgenommen (z.B. bei handlungsbegleitenden Kontrollen) oder gedanklich antizipiert (bei zu erwartenden Kontrollen) werden.<sup>4)</sup>

Vorrangig unter diesem psychologisch-disziplinarischen Aspekt wurden Kontrollprobleme in der älteren bankwissenschaftlichen Forschung diskutiert, wobei die 1926 erschienen Monographien über Bankkontrolle herausragen.<sup>5)</sup> Die Auseinandersetzung mit der Kontrollthema-

---

1) Vgl. Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955, S. 238

2) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 96

3) Vgl. Kromschröder, B.: a.a.O., S. 23

4) Vgl. Stomberg, R.: a.a.O., S. 11

5) Vgl. Linhardt, H.: Die Kontrolle im Bankbetrieb,

tik ist vor dem Hintergrund der damaligen aktuellen Situation (Inflation), Weltwirtschaftskrise, Bankinsolvenzen)<sup>1)</sup> zu sehen, die eine Beschäftigung mit der rationellen Gestaltung bankwirtschaftlicher Kontrollen dringend erforderlich machte. Kontrolle wird in diesen Arbeiten als eine bestimmte Kategorie ausführender Tätigkeiten charakterisiert; als "etwas unbedingt Nötiges, das eigentlich unnötig ist".<sup>2)</sup> Die Notwendigkeit von Kontrollen wird vor allem durch die erforderliche Sicherung des Bankbetriebs gegen Unterschlagungsgefahren begründet: "Der unkontrollierte Bankbetrieb ist ein Feld unbegrenzter Unterschlagungsmöglichkeiten."<sup>3)</sup> Die zahlreichen von Linhardt angeführten Fälle, z.B. der Zusammenbruch der Pfälzischen Bank (1922), "verursacht durch ungeheure Devisenspekulationen eines Angestellten, der weit über seine Befugnisse hinausging", oder der Nordbayerischen Handels- und Gewerbank AG in Nürnberg<sup>4)</sup> sprechen für sich.

---

a.a.O.; Porges-Schönwandt: Die Kontrolle im Geschäftsbetrieb der Banken und Sparkassen, durch M. Schönwandt gänzlich neu bearbeitete und vermehrte Auflage von Porges, Die Kontrolle bei der Manipulation und Buchführung in Banken, Kredit-Instituten, Sparkassen, Genossenschaften und allen öffentlichen Unternehmungen, Berlin, Leipzig, Wien 1926; Schmandt, H.: a.a.O.

- 1) "Das Jahr 1923 ist die klassische Zeit der Kontrollen ... Die Revisionsabteilungen beschäftigten oft mehr als ein Drittel des Personals der Manipulationsabteilungen. Dabei ist die Gesamtheit aller einschließlichen Kontrollarbeiten und aller Kontrollen innerhalb der Manipulationsabteilungen noch unberücksichtigt. Man kann sagen, die Kontrolle war daran, die eigentliche Bankarbeit zu erdrücken." Linhardt, H.: a.a.O., S. 96
- 2) Ders.: a.a.O., S. 58
- 3) Ders.: a.a.O., S. 43
- 4) "Der Hauptgrund des Zusammenbruchs ist der, daß die

Die moderne Systemkontrolle richtet sich nicht mehr vorrangig auf die Kontrolle einzelner Geschäftsvorfälle, Belege, Bestände, Vorschriften etc. mit dem Ziel der Sicherung vor Unterschlagungen und Vermögensschäden, sondern allgemein auf die kritische Untersuchung bankbetrieblicher Systemstrukturen und Prozeßabläufe. Schwerpunkt dieser Kontrollaktivitäten ist das Aufspüren von "Schwachstellen" im (organisatorischen) Kontrollsystem; über die Systemsicherung hinaus (protektive Kontrolle) wird durch Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen eine aktive Mitarbeit am bankbetrieblichen Geschehen mit dem Endziel der Systemverbesserung (konstruktive Kontrolle) angestrebt.<sup>1)</sup>

### 123. Institutionale Probleme bankbetrieblicher Kontrolle

Werden Zielerreichungs- und Systemkontrolle von der Geschäftsleitung selbst wahrgenommen, handelt es sich um die einfachste Struktur eines Kontrollsystems, in dem

---

Buchhaltung derart in Unordnung war, daß die Vorstandschaft überhaupt keine Ahnung davon hatte, wie das Unternehmen steht. Der bestellte Revisor spekulierte mit, statt Ordnung zu schaffen. Bis Ende Juni 1923 kannte man überhaupt keine Effektenbuchführung und von da an wurde sie in einer Weise geführt, daß am 1. Januar 1924 überhaupt keine Übersicht über den Effektenbestand möglich war. Vielfach wurden Effekten verkauft, die überhaupt nicht im Besitz der Bank waren und oft später mit ungeheuren Kursverlusten eingedeckt werden mußten." Fränkischer Kurier vom 15. Oktober 1924, zit. nach Linhardt, H.: a.a.O., S. 46 f

1) Vgl. Schreiter, H.: Operational Auditing, in: ZIR 1966, S. 137

die Kontrollfunktion "von derselben Instanz wahrgenommen wird, die mit ihren Entscheidungen gestaltend auf die Entwicklung des Prüfobjektes einwirkt."<sup>1)</sup> Kontrollsysteme dieses Typs sind nur für "kleine" Bankbetriebe realistisch, in denen die Geschäftsleitung aufgrund ihrer geringen Distanz zur operativen Ebene zur Wahrnehmung der Kontrollfunktion noch selbst in der Lage ist.

Wachsende Unternehmensgrößen und Dezentralisierung im Bankgewerbe erfordern die Entlastung der Bankleitung bei der Durchführung von Kontrollaufgaben durch geeignete Stabsstellen, wodurch die Kontrollfunktion "von der Entscheidungsfunktion getrennt und organisatorisch verselbständigt wird, aber im Gesamtsystem der Entscheidungsbefugnis der Entscheidungsinstanz unterstellt bleibt."<sup>2)</sup>

Als Institutionen zur Wahrnehmung von Zielerreichungs- und Systemkontrollaufgaben sind insbesondere die organisatorischen Erscheinungsformen des Controllers und der Internen Revision zu untersuchen; beide Institutionen sind in der Literatur als Instrumente der Unternehmensführung etikettiert.<sup>3)</sup> Über Wesen und Funktion dieser Institutionen finden sich unterschiedliche Auffassungen, entsprechend uneinheitlich wird ihre Bedeutung für die Unternehmensführung eingeschätzt. Nach dem Konzept des "operational auditing" nimmt die Inter-

---

1) Sieben, G., Bretzke, W.-R.: Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, in: BFuP 1973, S. 626

2) Ebenda, S. 627

3) Vgl. z.B. Juncker, K.: Der Controller im Bankbetrieb, in: ZfgK 1971, S. 610 f; Faißt, L.: Unternehmensführung und Innenrevision, in: Vorträge für Sparkassenprüfer 1973, Stuttgart 1974, S. 31

ne Revision Aufgabenkreise für sich in Anspruch, die weit über die traditionellen Prüfungsfunktionen mit Schwerpunkt im Rechnungswesen hinausgehen.<sup>1)</sup> Damit ergeben sich Überschneidungen mit dem in Bankbetrieben noch selten institutionalisierten Funktionsbereich des Controllers, der ebenfalls nicht fest abgegrenzt ist. Jacob<sup>2)</sup> wirft deshalb zu Recht die Frage auf, ob beide Systeme nebeneinander möglich sind, sich ergänzen oder sogar ausschließen. Aufbauend auf der funktionalen Analyse bankbetrieblicher Kontrolle, werden die dabei gewonnenen Ergebnisse bei der Diskussion institutionaler Gestaltungsprobleme zu verwerten sein. Die Untersuchung der Kontrollinstitutionen Interne Revision hat zusätzlich extern determinierte Gestaltungsvorschriften zu berücksichtigen.

---

1) Vgl. hierzu Seite 118 ff

2) Vgl. Jacob, H.: Marginalien des Herausgebers, in: Unternehmungskontrolle, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 4

## 2. Das System Bankbetrieb

### 21. Systembegriff und Interpretation des Bankbetriebes als sozio-technisches System

Unter einem System wird im allgemeinen eine geordnete, zielgerichtete Gesamtheit von irgendwelchen Elementen (Teilen, Komponenten, Gliedern, Objekten) verstanden, zwischen denen Beziehungen (Zusammenhänge, Kopplungen) bestehen.<sup>1)</sup> Beziehungen sind materielle und immaterielle (energetische, stoffliche, informationelle) Verbindungen zwischen den Elementen; sie beeinflussen das Verhalten der Elemente und das Gesamtsystem. Nach der Art der möglichen Elemente und Beziehungen lassen sich unterschiedliche System-Klassifikationen vornehmen; z.B. offene und geschlossene, einfache und komplexe, statische und dynamische, deterministische und probabilistische sowie konkrete und abstrakte Systeme.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. z.B. Alewell, K., Bleicher, K., Hahn, D.: Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, in: ZfO 1971, S. 159 f. Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, a.a.O., S.11 ff. Bleicher, K.: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO 1970, S. 3 ff, 8, 59 ff, 111 ff, 166 ff; ders.: Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, S. 171 ff; ders.: Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO 1973, S. 55 ff; Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern - Stuttgart 1970

2) Vgl. zu den möglichen Systemeigenschaften die ausführliche Darstellung bei Ulrich, H.: a.a.O., S. 111 ff; ferner Fuchs, H.: Systemtheorie, in: Organisation als System, hrsg. von K. Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 51 ff

Der Bankbetrieb verfügt über die ein System konstituierenden Merkmale. Er stellt ein zielgerichtetes, offenes, äußerst komplexes, sozio-technisches System dar, welches durch vielfältige Beziehungen mit der Umwelt (dem Umsystem) verbunden ist.<sup>1)</sup> Die formale systemtheoretische Betrachtungsweise erlaubt einerseits, jedes System als Element (Subsystem) eines anderen, übergeordneten Systems (Supersystem) zu definieren. Andererseits kann ein ganzheitliches Systemelement wiederum als eigenständiges System interpretiert werden. Der hierarchische Aufbau der Systemklassen findet nach beiden Richtungen keine logisch ableitbare Begrenzung. Wie im Einzelfall die Systemgrenzen gezogen bzw. welche Elemente als systemendogen oder -exogen betrachtet werden, ist unter Berücksichtigung des jeweiligen Zweckes der Untersuchung zu entscheiden.

Bei der Analyse des Systems Bankbetrieb können die gebildeten Subsysteme für sich untersucht und nach Klärung ihrer Funktion als "black-boxes" und undifferenzierte Elemente eines Systems höherer Ordnung betrachtet werden. Mit dieser Vorgehensweise läßt sich die Komplexität des Systems reduzieren.<sup>2)</sup> Die Methode der schrittweisen Komplexitätsreduktion durch Systemdiffe-

---

1) Vgl. zur Charakterisierung des Bankbetriebs als System auch Eich, D.: Die zielorientierte Organisation einer Universalbank aus systemtheoretischer Sicht unter besonderer Berücksichtigung ihres Managements, Köln, o.J. (1973), S. 12 ff; Eilenberger, G.: Banken im Wettbewerb. Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin 1975, S. 32 ff; Ellermeier, Ch.: Marktorientierte Bankorganisation. Marketingorganisation, -information und -management im Mengengeschäft, Darmstadt 1975, S. 33 f

2) Vgl. Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K.H.: Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973, S. 45

renzierung macht die Vorteile des Systemansatzes deutlich: Als Ausgangspunkt der Untersuchung können sowohl das ganze System als auch einzelne Systemelemente gewählt werden; damit wird eine "ganzheitliche und analytische Erfassung des Unternehmensgeschehens"<sup>1)</sup> ermöglicht.

## 22. Kontrollrelevanz der hierarchisch gegliederten Entscheidungs-Subsysteme

Die Kontrollrelevanz bankbetrieblicher Führungsprozesse wird bei entscheidungsorientierter Systemdifferenzierung nach politischem, administrativem und operativem System<sup>2)</sup> deutlich. Als Abgrenzungskriterium kann hierbei der Strukturierungs- oder Komplexitätsgrad<sup>3)</sup> von Entscheidungen und damit deren hierarchischer Bezug

---

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 52

2) Vgl. dazu insbesondere Anthony, R.N.: Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston 1965, S. 15 ff; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse. Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 51; Treuz, W.: a.a.O., S. 28 ff; Meffert, H.: Informationssysteme. Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Tübingen 1975, S. 2 ff. Meffert unterscheidet hierarchische und prozeßorientierte Subsystembildungen; beide Systemdifferenzierungen nehmen aber letztlich auf Entscheidungsprozesse Bezug. Zur Zweckmäßigkeit einer abstrakten Systemdifferenzierung für analytische Zwecke vgl. insbes. Krieg, W.: Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern 1971, S. 24

3) Vgl. Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K.H.: a.a.O., S. 62; Kirsch, W.: Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation, hrsg. von W. Kirsch. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972, Wiesbaden 1973, S. 1

herangezogen werden.<sup>1)</sup>

Das politische System unterliegt der Kontrolle durch externe Kontrollträger (z.B. durch den Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Abschlußprüfung). Kontrollen dieser Art sind an Normen ausgerichtet, die nicht bzw. zumindest nicht nur aus dem Zielsystem der politischen Entscheidungsinstanz im Bankbetrieb abgeleitet sind.<sup>2)</sup> Im Gegensatz dazu stehen Kontrollen des administrativen und operativen Systems durch bankeigene Kontrollträger überwiegend<sup>3)</sup> im Dienst der politischen Ebene; nur diese interne Kontrolle als bankbetriebliches Führungsinstrument ist Gegenstand der Untersuchung.

Im administrativen System ist der Schwerpunkt von Zielerreichungs-Kontrollaktivitäten zu sehen. Auf dieser Ebene werden die generellen Ziele und Normen des politischen Systems in konkrete Ziele für das nachgeordnete operative System transformiert und damit einer Zielerreichungskontrolle zugänglich gemacht.

Wenngleich sich Systemkontrolle - entgegen der traditionellen Kontroll- (Revisions-) Auffassung - nicht mehr ausschließlich auf die operative Ebene im Bankbetrieb konzentriert, sind die sie repräsentierenden Subsysteme wegen der Risiken und Schadensmöglichkeiten im Gefolge unmittelbar realisationsbezogener Aufgaben nach wie vor besonders zu berücksichtigen.

---

1) Vgl. zur Charakterisierung dieser Entscheidungstypen und Konkretisierung der jeweiligen Entscheidungsträger Eilenberger, G.: a.a.O., S. 61 ff

2) Vgl. Sieben, G., Bretzke, W.R.: a.a.O., S. 628 f

3) Vgl. hierzu die möglichen Einschränkungen hinsichtlich der Internen Revision als eines Instruments auch externer Zielträger S. 213 ff

### 3. Führung des Systems Bankbetrieb

#### 31. Begriff und Funktionen bankwirtschaftlicher Unternehmensführung

"Es ist unmöglich, einen annähernd vollständigen Überblick über die literarischen Auffassungen vom Wesen der Unternehmensführung zu geben."<sup>1)</sup> Während die Literatur zur allgemeinbetriebswirtschaftlichen Führungs- oder Managementlehre<sup>2)</sup> nahezu unübersehbar geworden ist, wurde diesem Problemkreis in der bankwissenschaftlichen Forschung bisher relativ wenig Aufmerksamkeit zuteil. Büschgen<sup>3)</sup> führt diesen Mangel auf die Besonderheiten des Bankgeschäfts und der Bankleistung zurück. Das Bild des klassischen Bankiers, der die ihm durch den Geldmarkt und seine Großkundschaft gesetzten Datenkonstellationen erst abwartet und situativ seine Entscheidungen trifft,<sup>4)</sup> bestimmt noch weite Bereiche der bankbetrieblichen Literatur. In der Bankpraxis spielen sich Führungsprozesse "häufig nicht auf der Stufe bewußter Reflexion, d.h. einer intelligenten Analyse, sondern mehr auf der einer genialen Intuition oder Improvisa-

---

1) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 87

2) Die Begriffe Führung, Leitung und Management werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Zur verschiedentlich vorgenommenen Abgrenzung zwischen Führung und Leitung vgl. z.B. Pöhlmann, G.: Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964, S. 24 ff

3) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 61

4) Vgl. Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung - a.a.O., S. 41

tion" <sup>1)</sup> ab. Der Wandel in der Geschäftsentwicklung bundesdeutscher Universalbanken in den letzten Jahren hat sich jedoch auch auf die Führungsmethoden und den systematischen Einsatz von Führungsinstrumenten ausgewirkt. <sup>2)</sup>

Der Führungsbegriff wird in der Literatur dualistisch angewendet: Führung wird einerseits als Tätigkeit einer bestimmten Personengruppe (funktionaler Führungsbegriff), andererseits als Gesamtheit der Träger von Führungsaufgaben (institutionaler Führungsbegriff) interpretiert. <sup>3)</sup> Bei formal entscheidungsorientierter Betrachtung ist Führung im funktionalen Sinn als Prozeß der Willensbildung und -durchsetzung charakterisiert. <sup>4)</sup> Aus dem Phasenschema des Entscheidungs- oder Führungsprozesses lassen sich die Führungstätigkeiten Planung, Steuerung und Kontrolle ableiten. <sup>5)</sup>

- 
- 1) Herrhausen, A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb 1971, S. 354
  - 2) Vgl. Mülhaupt, L.: Vorwort des Herausgebers, in: Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, hrsg. von L. Mülhaupt, Frankfurt/M. 1975, S. 11; Richebächer, K.: Bankmanagement, in: Management-Enzyklopädie, 1. Band, München 1971, S. 824
  - 3) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 60; Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 20 ff; Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 20. Eine Analyse der Führungsstruktur deutscher Kreditinstitute findet sich bei Eilenberger, G.: a.a.O., S. 65
  - 4) Vgl. Hahn, D.: Führung des Systems Unternehmung, in: ZfO 1971, S. 161
  - 5) Vgl. ebenda, S. 163

Als Funktionen oder Instrumente der Unternehmensführung werden in der Literatur häufig auch - in Anlehnung an Gutenberg<sup>1)</sup> - Planung, Organisation und Kontrolle genannt.<sup>2)</sup> Organisation als Tätigkeit richtet sich auf die zielgerichtete Ordnung von Aufgabenbereichen und Leitungsbefugnissen (Aufbauorganisation) sowie deren prozessuale Komponenten (Ablauforganisation). Da Organisation auch der Planung bedarf bzw. als formaler Rahmen Voraussetzung für die eigentliche Planungs- (Entscheidungs-)Tätigkeit ist, kann Organisation begrifflich als Bestandteil der Planungsfunktion gesehen werden.<sup>3)</sup>

Planung als Führungsfunktion soll vorerst<sup>4)</sup> allgemein als systematische Vorbereitung der Zukunftsgestaltung des Systems Bankbetrieb definiert werden. Steuerung beinhaltet die detaillierte Festlegung und Veranlassung der Durchführung des Planungs- (Entscheidungs-) Ergebnisses.<sup>5)</sup> Unter die Führungsfunktion Kontrolle in dieser globalen Betrachtung lassen sich Zielerreichungs-

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 47

2) Vgl. Fuchs-Wegner, G.: Management-Prinzipien und -Techniken, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 2572; Geiger, H.: Ansatz einer Bankmanagementlehre, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebs, hrsg. von E. Kilgus, Bern - Stuttgart, 1971, S. 44; Grochla, E.: Management. Aufgaben und Instrumente, a.a.O., S. 12; Wittgen, R.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, München 1974, S. 96

3) Vgl. Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., Fußnote 2 zu S. 27. Vgl. hierzu auch die Darstellung der Managementfunktionen in Universalbanken bei Eich, D.: a.a.O., S. 152 ff

4) Vgl. hierzu ausführlich S. 60 ff

5) Vgl. Hahn, D.: Führung des Systems Unternehmung, a.a.O., S. 163

und Systemkontrolle subsumieren.

### 32. Die Führungsfunktion Kontrolle im Regelungszusammenhang

Die kybernetischen Prinzipien der Regelung komplexer Systeme<sup>1)</sup> sind auf die Gestaltung bankbetrieblicher Führungsprozesse übertragbar, wobei zwischen einfachen und vermaschten Regelkreisen unterschieden werden kann. Die Verknüpfung der Führungsfunktionen Planung, Steuerung und Kontrolle durch Rückkoppelung ergibt das Modell eines einfachen Regelkreises (vgl. Abb. 1).

Einfache Regelkreise erlauben zwar allgemeine Beschreibungen der Wirkungsweise des Rückkoppelungsprinzips durch Kontrollen, sind aber nur bedingt zur Beherrschung auftretender Störungen und Stabilisierung des Gesamtsystems in der Lage.<sup>2)</sup> Außerdem bilden sie die Realität bankbetrieblicher Führungsprozesse nicht angemessen ab. Eine realitätsnähere Darstellung kann durch Einbeziehung der entscheidungsorientiert differenzierten Führungsebenen in das Regelkreisprinzip

---

1) Zur Kybernetik als Teilgebiet der allgemeinen Systemtheorie vgl. insbesondere Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, a.a.O., S. 11 ff; Ulrich, H.: a.a.O., S. 100 f und die dort angegebene Literatur. Die Definition der kybernetischen Begriffe Steuerung, Regelung und Anpassung erfolgt in der Literatur meist in Anlehnung an Flechtner; vgl. Flechtner, J.: Grundbegriffe der Kybernetik, 5. Aufl., Stuttgart 1972, S. 38

2) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 24

erreicht werden. Dieses System hierarchisch vermaschter Regelkreise (vgl. Abb. 2) läßt sich noch detaillierter in eine Vielzahl von Regelkreisen zerlegen, indem z.B. das operative System weiter aufgegliedert wird.<sup>1)</sup>

Die Interpretation des bankbetrieblichen Führungsprozesses als eines Systems hierarchisch vermaschter Regelkreise läßt die Beziehungen zwischen den Subsystemen und die Stellung der Kontrolle im Rückkoppelungsprozeß deutlich hervortreten. Kontrolle ist im Zusammenhang mit den laufenden bankbetrieblichen Führungs- (Entscheidungs-) Prozessen in erster Linie als Zielerreichungskontrolle zu verstehen. Zielkontrollinformationen wirken rückmeldend auf das politische, administrative und operative System ein und ermöglichen damit die Steuerung des Gesamtsystems. Systemkontrollen sind dagegen unabhängig von den laufenden Entscheidungsprozessen und nicht in den dazu erforderlichen Informationszusammenhang eingebunden.

Regelkreistheoretische Darstellungen des Führungsprozesses sind in Analogie zu bestimmten Definitionen des Control-Begriffes<sup>2)</sup> zu sehen, wobei Control durch Integration der Phasen Planung, Steuerung und Kontrolle den gesamten Entscheidungsbereich umfaßt. In der Interpretation des bankbetrieblichen Führungsprozesses als Control-Prozeß läßt sich Kontrolle als vom kyberneti-

---

1) Vgl. hierzu die Darstellungen bei Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 32a und S. 32 b

2) Vgl. zu den zahlreichen in der Literatur verwendeten Begriffsauffassungen über "Control" Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 52 f; Kromschröder, B.: a.a.O., S. 14; Treuz, W.: a.a.O., S. 41 f

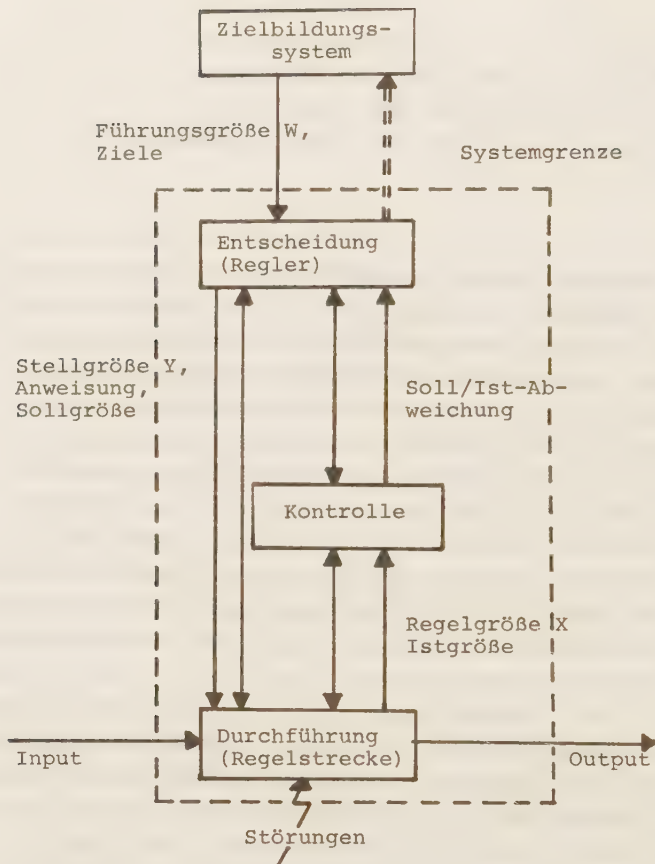


Abb. 1: Modell eines einfachen Regelkreises<sup>1)</sup>

1) In Anlehnung an Treuz, W.: a.a.O., S. 22

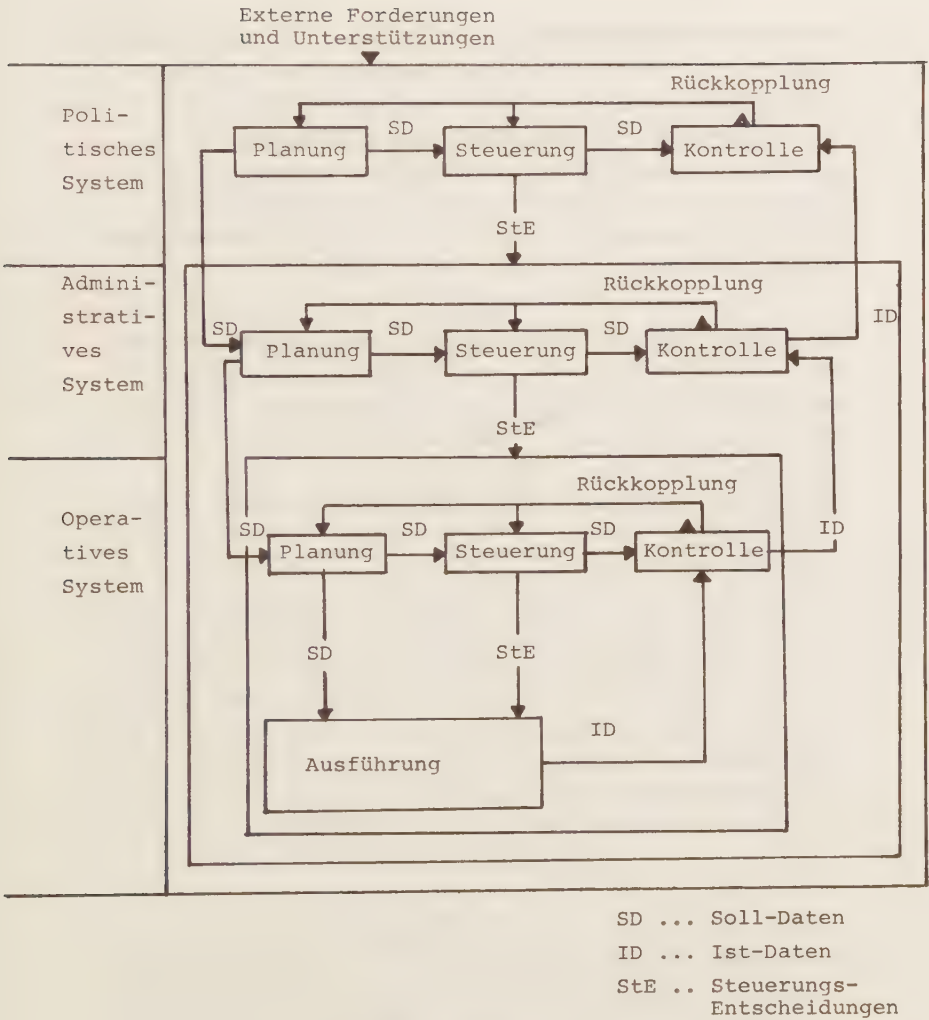


Abb. 2: Modell eines<sub>1</sub>vermaschten  
Regelkreises

1) In Anlehnung an Stevenson, H.: Informationssysteme  
für Kreditinstitute, Berlin - New York 1973, S.113

schen Regelungszusammenhang begrifflich abstrahierter Soll/Ist-Vergleich mit anschließender Abweichungsanalyse und Empfehlung zur Abweichungskorrektur definieren. Kontrolle als Phase des Control-Prozesses läßt sich zwar gedanklich aus diesem Zusammenhang lösen; Funktion und Bedeutung der Kontrolle werden jedoch nur durch Gesamtbetrachtung des Control-(Führungs-)Prozesses deutlich.

Das Verhältnis von Kontrolle und Control bringt Drucker durch die Unterscheidung von "controls" und "control" zum Ausdruck: "'controls' are purely a means to an end; the end is 'control'." <sup>1)</sup> Während sich "control" weitgehend mit dem Prinzip der Regelung deckt, sind "controls" lediglich Mittel zur Durchsetzung des Control-Konzepts.

---

1) Vgl. Drucker, P.: Controls, Control and Management, in: Management Controls. New Directions in Basic Research, hrsg. von Ch.P. Bonini, R.K. Jaedicke, H.M. Wagner, New York etc. 1964, S. 286

Zweiter Abschnitt: KONTROLLE IM BANKBETRIEB AUS FUNKTIONALER SICHT - ZIELERREICHUNGS- UND SYSTEMKONTROLLE ALS FÜHRUNGSTRUMENTE

1. Zielerreichungskontrolle

11. Operationale Zielformulierung als Voraussetzung der Zielerreichungskontrolle

111. Bankwirtschaftliche Zielkonzeptionen

Kontrolle der Zielerreichung setzt das Vorhandensein bzw. die Fixierung von Zielen voraus, deren Erreichungsgrad gemessen werden soll. Ziele lassen sich allgemein als anzustrebender zukünftiger Zustand definieren.<sup>1)</sup> Bankbetriebe verfolgen wie alle Betriebswirtschaften ein komplexes Bündel von Zielen,<sup>2)</sup> bestehend aus Leistungs-, Formal- und Sozialziel-Elementen. Damit ist bereits angedeutet, daß die traditionelle monovariablen Zielfunktion der Gewinnmaximierung aufgrund neuerer Beiträge der theoretischen und empirischen Zielforschung durch eine pluralistische Konzeption ersetzt worden

- 
- 1) Auf diesen semantischen Sinngehalt lassen sich alle Zieldefinitionen zurückführen; vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 45; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3. Band, Wiesbaden 1971, S. 129; Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 16; Ulrich, H.: a.a.O., S. 187
- 2) Vgl. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart 1973, S. 37

ist.<sup>1)</sup> Diese Konzeption berücksichtigt die Tatsache, daß Bankbetriebe in der Realität verschiedenartige Ziele simultan verfolgen.<sup>2)</sup>

Leistungsziele (Sachziele, Marktziele, Produktionsziele)<sup>3)</sup> beziehen sich auf die Funktion einer Bank, die sie in ihrer Umwelt ausübt bzw. die Bedarfsdeckung in gesamtwirtschaftlicher Sicht.<sup>4)</sup> Aus der Vielfalt gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich angestrebter Zielsetzungen können in freien Marktwirtschaften unternehmensspezifische Leistungsziele bestimmt werden.<sup>5)</sup> Bankbetrieben stehen neben den im Kreditwesengesetz<sup>6)</sup> aufgeführten Geschäftsarten weitere, nicht im Gesetz erwähnte Bankgeschäfte (z.B. Factoring, Leasing, Reisevermittlung etc.)<sup>7)</sup> für eine Leistungszielwahl

- 
- 1) Vgl. zur Kritik an der monovariablen Zielfunktion insbesondere Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1973, S. 25 ff; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 28 ff; Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971, S. 66 f.
  - 2) Vgl. Bidlingmaier, J.: a.a.O., S. 118 f; Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 45; Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 68 ff
  - 3) Vgl. zu diesen Begriffsbildungen Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 223; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 89 f; Ulrich, H.: a.a.O., S. 176
  - 4) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 54
  - 5) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmenspolitische Konzeptionen, in: Analysen zur Unternehmenstheorie. Festgabe für L. Illetschko zum 70. Geburtstag, hrsg. von K. Lechner, Berlin 1972, S. 37 ff
  - 6) Vgl. § 1 KWG vom 10.7.1961
  - 7) Vgl. zu den diversifikationspolitischen Möglichkeiten in Universalbanken Ferstl, Ch.: Diversifikations-

zur Verfügung. Eine Leistungszielkonzeption<sup>1)</sup> beinhaltet neben den gewählten Bankgeschäftsarten auch Festlegungen hinsichtlich geplanter Angebotsmengen unter Differenzierung nach Regionen und Kundengruppen sowie zeitlicher Horizonte.

Formalziele geben an, unter welchem übergeordneten Aspekt die Erreichung der Leistungsziele anzustreben ist. Leistungsziele sind demnach lediglich Mittel zur Realisation der übergeordneten Formalziele.<sup>2)</sup> Als oberste bankwirtschaftliche Ziele (Spitzenziele)<sup>3)</sup> werden in der Literatur<sup>4)</sup> eine Vielzahl heterogener und teilweise unbestimmter Zielkategorien wie Gewinn, Wachstum, Eigenkapitalanteil, Sicherheit, sowie Macht, Prestige und Standing diskutiert.

Sozialziele im Sinne eines Strebens "nach einer besseren Relation zwischen den betrieblichen Systemen und den Menschen, die sie anwenden"<sup>5)</sup>, oder verstärkter In-

---

politische Entscheidungen in Universalbanken, Diss. München 1977

- 1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmenspolitische Konzeptionen, a.a.O., S. 38. Probleme der Leistungszielkonzeption werden ausgiebig in der Bankmarketingliteratur diskutiert. Vgl. z.B. Röhr, H.: Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln 1974, S. 101 ff
- 2) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 90; Schmidt-Sudhoff, U.: a.a.O., S. 93 f
- 3) Vgl. Wittgen, R.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 24 und S. 98 f
- 4) Vgl. z.B. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 45 ff; Herrhausen, A.: a.a.O., S. 355; Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 90 ff; Steinbrink, K.: Information und Entscheidung im Bankbetrieb, Frankfurt/M. 1976, S. 17 ff
- 5) Vak, K.: Managementinformationssysteme in Kreditin-

teressenberücksichtigung der sozialen und politischen Umwelt<sup>1)</sup> sind am wenigsten konkret bestimmbar.

Die Abstimmung dieser - teilweise konträren - Zielvorstellungen auf lange Sicht erfolgt im politischen System des Bankbetriebs im Rahmen eines sukzessiven Zielbildungsprozesses.<sup>2)</sup> Dabei kommt der Dringlichkeit der Zielerreichung und damit der Fixierung einer Zielhierarchie besonderes Gewicht zu.

Ein Versuch, mehrere der relevanten Zielvariablen in eine hierarchische Ordnung zu bringen, findet sich bei Büschgen.<sup>3)</sup> Gewinnstreben und Markterweiterung werden in diesem Zielsystem als gleichrangige Spitzenziele bezeichnet, wobei die Restriktionen Unternehmungserhaltung und Sicherheit zu beachten sind. Als Unterziele sind Kostenminimierung und Erlösmaximierung mit dem Hinweis weiterer Unterteilbarkeit angegeben. Dieses Zielsystem kann nur als ein mögliches Beispiel für langfristige bankwirtschaftliche Zielvorstellungen gelten. Andere Gewichtung einzelner Zielvariablen und damit eine abweichende hierarchische Ordnung sind durchaus möglich. Insbesondere kann das Wachstumsziel als

---

stituten, in: Management im Kreditwesen. Festschrift für H. Krasensky zum 70. Geburtstag, hrsg. von W. Schneider und K. Fuchs, Wien 1973, S. 398

- 1) Holzach, R.: Kriterien der organisatorischen Struktur einer Bank, in: Führung von Banken, hrsg. von A. Passardi, Bern - Stuttgart 1973, S. 68
- 2) Vgl. zum Zielbildungsprozeß in Bankbetrieben insbesondere Eilenberger, G.: a.a.O., S. 73 ff
- 3) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 49 ff

Komplement der Gewinnerzielung verstanden und diesem Ziel untergeordnet werden.

Bankgruppenspezifische Zieldifferenzen sind bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken denkbar. Für diese Institute wird in den Sparkassengesetzen bzw. im Genossenschaftsgesetz zwar die Führung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, jedoch unter expliziter Untersagung der Gewinnmaximierung als übergeordneter Zielvorstellung der Geschäftspolitik postuliert. Das tatsächliche Verhalten aller Institutsgruppen im bankwirtschaftlichen Wettbewerb erlaubt allerdings keine eindeutigen Hinweise darauf, daß die Privatbanken nach dem Rentabilitätsprinzip, die Sparkassen nach gemeinnützigen und die Genossenschaftsbanken nach dem Mitglieder-Förderungsprinzip ausgerichtet sind. Der Gewinn scheint auch für den Sparkassen- und Genossenschaftssektor durchaus eigenständige Relevanz zu besitzen.<sup>1)</sup> Hinsichtlich der Rangordnung einzelner Zielvariablen wird vermutet, daß bei privaten Universalbanken und Kreditgenossenschaften der Gewinn an der Spitze der Zielhierarchie vor den Variablen Marktanteil und Eigenkapitalanteil steht, während Sparkassen eher dem Marktanteil Zielpräferenz vor Gewinn und Eigenkapitalanteil einräumen.<sup>2)</sup> Dies schließt zeitweilige Verschiebungen in der Präferenzstruktur der Zielvariablen nicht aus. Für Zwecke der vorliegenden Arbeit werden mögliche bankgruppenspezifische Zieldifferenzen vernachlässigt.

---

1) Vgl. Röper, B.: Die Wettbewerbsfunktion der deutschen Sparkassen und das Subsidiaritätsprinzip. Eine wettbewerbspolitische Analyse, Berlin 1973, S. 61 ff

2) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 116 ff

## 112. Die Problematik der Operationalisierung für Zwecke der Zielerreichungskontrolle

Für die Behandlung von Zielerreichungs-Kontrollproblemen ist insbesondere der Maßstabscharakter der Ziele und deren nominale, ordinale und kardinale Meßbarkeit<sup>1)</sup> von Interesse. Das Meßbarkeitsproblem führt zum Erfordernis präziser Zielformulierungen nach den Dimensionen Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug<sup>2)</sup> bereits auf der politischen Ebene. Es bedarf keiner näheren Begründung, daß diese Formulierungsanforderungen besonders bei rational nicht faßbaren Zielinhalten wie Macht, Prestige und Standing sowie bestimmten sozialen Zielen Schwierigkeiten bereiten und nach Ersatzgrößen verlangen. Wird die Transformation (Konkretisierung) solcher Zielvariablen auf den mittleren und unteren Führungsebenen vorgenommen, besteht die Gefahr von Zielverschiebungen. Die Zielerreichungsmaßnahmen der Ausführungsebene stimmen in diesen Fällen nicht mit den Zielvorstellungen der Unternehmensführung überein.<sup>3)</sup> Das Vorhandensein dieser Gefahren zeigt, daß die Formulierung allgemein gefaßter Programmziele nicht ausreicht, sondern nach eindeutiger Festlegung der ober-

- 
- 1) Vgl. zu Meßproblemen insbes. Kloidt, H.: Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von E. Grochla, Berlin 1964, S. 283 ff; Mattesich, R.: Die wissenschaftlichen Grundlagen des Rechnungswesens, Düsseldorf 1970, S. 113 ff; Schulze, H.H.: Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mit Hilfe der Bilanz, Berlin 1966, S. 50 ff
  - 2) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 59 ff
  - 3) Vgl. Mayntz, R.: Thesen zur Steuerungsfunktion von Zielstrukturen, in: Planungsorganisation. Die Dis-

sten Ziele durch das politische System verlangt. Die weitere Konkretisierung in Form präziser Vorgaben für die operative Ebene hat - wie bereits erwähnt - durch das administrative System zu erfolgen.

Hinsichtlich des anzustrebenden Ausmaßes der Zielerreichung werden "optimale" und "befriedigende" Erfüllungsgrade diskutiert.<sup>1)</sup> Optimierungsbestrebungen manifestieren sich in Extremierungsvorschriften wie Gewinnmaximierung und lassen unberücksichtigt, daß die hierfür erforderlichen Voraussetzungen, insbesondere vollkommene Information und absolute Rationalität nicht gegeben sind.

Rationales Handeln liegt nach der Theorie der Anpassung<sup>2)</sup> unter diesen Umständen auch dann vor, wenn lediglich "gute" oder "befriedigende" Lösungen anvisiert werden. Solche Satisfizierungsniveaus lassen sich in Form bestimmter Ausprägungen eines obersten Bankziels wie "Marktanteil von 15 %" oder "Bilanzgewinn DM 50 Mio." bzw. als befriedigend angesehene Ausmaße in Form bestimmter Ober- oder Untergrenzen fixieren; ferner könnte ein bestimmtes Intervall vorgeschrieben wer-

---

kussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes, hrsg. von R. Mayntz und F. Scharpf, München 1973, S. 94 ff

- 1) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 81 ff und die dort angegebene Literatur
- 2) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 81; Sauermann, H., Selten, R.: Anpassungstheorie der Unternehmung, in: ZfgSt 1962, S. 577 ff. Zum Wesen und zur Problematik operationaler Zielformulierungen vgl. ferner Köhler, R.: Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des "Management by Objectives", in: NB 1971 (3/4), S. 22 f; Staehle, W.H.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969, S. 38 f

den.<sup>1)</sup>

Neben Inhalt und Ausmaß bedürfen Ziele noch der zeitlichen Dimensionierung. Diese Festlegung kann zeitpunkt- und/oder zeitraumbezogen vorgenommen werden.<sup>2)</sup>

Voraussetzung für die Kontrolle der Zielerreichung ist die Operationalität der Zielsetzungen, welche eng mit den angesprochenen Meßbarkeitsproblemen verbunden ist. Ziele sind für Kontrollzwecke operational, wenn ihr Erreichungsgrad anhand eindeutig verständlicher und meßbarer Größen nachprüfbar ist.<sup>3)</sup> Zielgrößen wie Gewinn (Kosten, Erlöse), Bilanzsummenwachstum und Dienstleistungsvolumina lassen sich kardinal skalieren und eignen sich deshalb gut für Kontrollen. Sie sind in operationale Teilziele zerlegbar und können somit den einzelnen organisatorischen Einheiten als Soll-Werte vorgegeben werden. Ziele qualitativen Inhalts (Macht, Prestige, Standing, soziales Verhalten) dagegen sind nicht unmittelbar quantifizierbar und nur über Ersatzgrößen zu messen.<sup>4)</sup>

Als Ersatzmaßstab für das inoperable soziale Ziel "Ver-

---

1) Vgl. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung, a.a.O., S. 32

2) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 85 ff; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3. Band, a.a.O., S. 146; Schmidt-Sudhoff, U.: a.a.O., S. 111 ff

3) Vgl. Albach, H.: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, hrsg. von K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 357; Köhler, R.: a.a.O., S. 22 f

4) Vgl. z.B. Schmidt-Sudhoff, U.: a.a.O., S. 126 und 172

besserung des Betriebsklimas" kann beispielsweise die Fluktuations- und Abwesenheitsrate herangezogen werden.<sup>1)</sup> Problematisch ist allerdings die Transformation solcher (Ersatz-) Zielgrößen in eindeutig quantifizierbare monetäre Werte, die allenfalls approximative Lösungen erlaubt. Damit sind bereits die Grenzen der Aussagefähigkeit von Kontrollinformationen über finanzielle Zielgrößen als letztlich "wirtschaftliche(m) Begriff für das Erstrebte"<sup>2)</sup> angedeutet.

Trotz dieser Aussagebeschränkungen richtet sich Zielerreichungskontrolle primär auf das finanzielle Erfolgsziel; daneben wird dem Streben nach bestimmten Marktanteilen (Bilanzsummen, Dienstleistungsvolumina) als Komponenten der Gewinnerzielung Rechnung getragen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die Untersuchung qualitativer Zielprobleme nicht vernachlässigt werden darf. Die in jüngster Zeit gemachten Versuche, z.B. soziale Ziele und die Kontrolle deren Erreichung in die Unternehmensrechnung zu integrieren, weisen in diese Richtung.<sup>3)</sup> Die Eingrenzung auf die Kontrolle finanzieller Zielerreichung läßt sich ferner damit rechtfertigen, daß die Zielinhalte Gewinn und Liquidität für das Überleben des Bankbetriebs dominant sind, ihnen lassen sich (zumindest langfristig) die übrigen Elemente des

- 
- 1) Vgl. Stratmann, H.G.: Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968, S. 94 ff
  - 2) Schneider, D.: Unternehmensziele und Unternehmensrechnung, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, hrsg. von W. Busse von Colbe, Bielefeld 1969, S. 15
  - 3) Vgl. hierzu die Beiträge verschiedener Autoren zum "social accounting" in BFuP 1974

Zielbündels unterordnen.

## 12. Das Rechnungswesen im Dienst der Zielerreichungskontrolle

Zielerreichungskontrolle wird zweckmäßig - wie oben begründet - über quantifizierbare finanzielle Zielgrößen vorgenommen. Die Informationsbasis bildet das Rechnungswesen, in dem sich die finanziell relevanten Daten niederschlagen. Das bankwirtschaftliche Rechnungswesen ist deshalb im folgenden auf seine Eignung für die Durchführung von Zielerreichungskontrollen zu untersuchen.

Die Abgrenzung des Begriffes Rechnungswesen oder Unternehmensrechnung wird in der Literatur unterschiedlich vorgenommen; bei sehr weiter Auslegung kann darunter die Gesamtheit aller wirtschaftlich auswertbaren und sich auf Datenträgern niederschlagenden Akte der Informationsgewinnung verstanden werden.<sup>1)</sup> Diese weite Abgrenzung ist für Zwecke dieser Arbeit nicht praktikabel. Als bankbetriebliches Rechnungswesen wird hier ein spezifisches Informationssystem<sup>2)</sup> mit den Teilbereichen Buchhaltung, Bilanzierung (Jahresabschluß), Kostenrech-

---

1) Vgl. Coenenberg, A.G.: Ziele, Systeme und Hauptproblembereiche kosten- und leistungsorientierter Planungs- und Kontrollrechnungen, in: Unternehmensrechnung. Betriebliche Planungs- und Kontrollrechnung auf der Basis von Kosten und Leistungen, hrsg. von A.G. Coenenberg und Mitarbeitern, München 1976, S. 1

2) Vgl. Szypersky, N.: Rechnungswesen als Informationssystem, in: HWR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1510

nung (Kalkulation) und Statistik<sup>1)</sup> verstanden, wobei zunächst von den in der deutschen Bankpraxis noch weitgehend üblichen retrospektiven Rechenwerken ausgegangen wird.

Aussagekräftige Vergangenheitszahlen stellen eine wesentliche Grundlage für prospektive Rechnungssysteme dar.<sup>2)</sup> Die weiter unten erfolgende Diskussion der Budgetierung als typischem Instrument der Zielerreichungskontrolle erfordert deshalb die Untersuchung der ihre Realisierung beeinflussenden Faktoren bereits auf der Ebene der Vergangenheitsrechnungen.

#### 121. Zur Kontrollrelevanz der externen und internen Rechnungslegung

Das bankbetriebliche Rechnungswesen hat wesentliche Aufgaben bei der Berichterstattung nach außen sowie als Instrument der Unternehmensführung nach innen zu erfüllen.

Im Vordergrund der nach außen gerichteten Berichterstattung stehen der dokumentarische Charakter und die gesetzlich fixierten Informationsanforderungen zum Schutze außerhalb des Bankbetriebes stehender Interessenten. Normierungen durch handels-, steuer- und aufsichtsrecht-

---

1) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 566 f; Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Band III Rechnungswesen - Bankpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 17 ff; Kolbeck, R.: Bankbetriebe, Rechnungswesen der, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1974, Sp. 383

2) Vgl. Tönjes, U.: Geschäfts- und Erfolgsplanung in amerikanischen Banken, in: Bank-Betrieb 1969, S. 437

liche Vorschriften stellen Restriktionen für führungsrelevante (Kontroll-) Informationen dar und mindern den Informationsgehalt für Zwecke der Unternehmensführung. Damit richtet sich das Interesse auf das interne Rechnungswesen, das ausschließlich im Hinblick auf die Informationsbedürfnisse des Managements konzipiert werden kann. Ein instrumental verstandenes Rechnungswesen hat jene Informationen zu liefern, welche der Entscheidungsbildung, -durchsetzung und -kontrolle dienen. Dokumentarischer und instrumentaler Charakter des Rechnungswesens sind allerdings nicht ohne weiteres zu trennen, da sich beide Bereiche überschneiden und gegenseitig durchdringen.<sup>1)</sup> Ein Zusammenhang beider Bereiche ist auch insofern gegeben, als das Zahlenwerk des dokumentarischen Rechnungswesens die Grundlage für ein darauf aufbauendes "management accounting"<sup>2)</sup> und damit die Zielerreichungskontrolle bildet. Dieser Aspekt des Rechnungswesens mit der Aufgabenstellung, unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten und deren Realisation zu kontrollieren, steht im Mittelpunkt neuerer allgemeinbetriebwirtschaftlicher Beiträge über Theorie und Praxis des Rechnungswesens.<sup>3)</sup>

- 
- 1) Vgl. Hasenack, W. Betriebliches Rechnungswesen als Führungshilfe, in: Probleme der Unternehmensführung, hrsg. von H. Koller und H.P. Kicherer, München 1971, S. 214
  - 2) In der anglo-amerikanischen Literatur findet sich häufig die Unterscheidung zwischen "financial accounting" als überwiegend extern orientiertem und dokumentarischem sowie dem "management accounting" als internem Rechnungswesen für Zwecke der Unternehmensführung; vgl. z.B. Anthony, R.N.: Management Accounting Principles, Homewood/Ill. 1965, S. 244
  - 3) Vgl. zum entscheidungsorientierten Rechnungswesen z.B. Coenenberg, A.G.: Ziele, Systeme und Hauptproblembereiche kosten- und leistungsorientierter Pla-

Das Erfordernis, ein zukunftsorientiertes System des Rechnungswesens im Dienste der Bankleitung zu schaffen wird auch in jüngeren bankwissenschaftlichen Beiträgen diskutiert.<sup>1)</sup>

## 122. Die Bankkalkulation als Kontrollinstrument und ihre systemimmanenten Probleme

Die Bankkalkulation (Kostenrechnung, Kosten- und Erlösrechnung) kann ausschließlich unter Berücksichtigung der Informationsbedürfnisse des Bankmanagements konzipiert werden; auf die damit verbundenen Probleme ist deshalb im folgenden etwas ausführlicher einzugehen.

Während unter Kalkulation in der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen die Kostenträgerstückrechnung der

---

nungs- und Kontrollrechnungen, a.a.O., S. 1 f; Drumm, J.: Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, in: ZfB 1972, S. 121 ff; Münstermann, H.: Unternehmensrechnung, Wiesbaden 1969, S. 157 ff. Der instrumentale Charakter des Rechnungswesens zeigt sich besonders deutlich, wenn von einer kybernetischen Betrachtung ausgegangen wird; vgl. z.B. Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, in: ZfB 1971, S. 363 ff; Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 43 ff

- 1) Vgl. z.B. Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 41; Kluge, F.: a.a.O., S. 144 f; Kilgus, E.: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: ÖBA 1972, S. 42 ff; Krumnov, J.: a.a.O.; Dolff, P.: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, hrsg. von L. Mülhaupt, Frankfurt/M. 1975, S. 29 ff

Einzelleistung verstanden wird,<sup>1)</sup> hat sich im bankbetrieblichen Schrifttum in Anlehnung an Hagenmüller eine wesentlich weitere Begriffsfassung durchgesetzt.<sup>2)</sup> Bankkalkulation wird danach als "das Aufbereiten und In-Beziehung-Setzen von leistungsbedingtem Wertverzehr (Kosten), Leistungsmengen und leistungsbedingtem Wertzuwachs (Erlöse)"<sup>3)</sup> definiert und als Periodenrechnung dargestellt. Die Geschäftsspartenkalkulation ist ebenso wie die Gesamtbetriebs- und Filialkalkulation eine zeitraumbezogene Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen; damit unterscheiden sich diese "Kalkulationsarten" fundamental von der Kostenträgerstückrechnung. Lediglich die Geschäftsspartenkalkulation kann durch eine Stückrechnung ergänzt werden.

Die Frage nach der Kontrollrelevanz der Bankkalkulation führt zwangsläufig zu den diesen Rechnungsarten zugewiesenen Zwecken (Aufgaben, Funktionen). Als Aufgabe bankbetrieblicher Kalkulation wird regelmäßig die Feststellung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, der Erfolgslage und der Preispolitik angeführt.<sup>4)</sup>

- 
- 1) Vgl. z.B. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 128 und S. 138; Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964, S. 77; Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Bd. II, Verfahren, 1. Teil: Allgemeine Fragen der Kostenrechnung und Betriebsabrechnung, 5. Aufl., Berlin - New York 1974, S. 7
  - 2) Vgl. zur Auseinandersetzung mit der von der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre abweichenden Terminologie in der Literatur zur Bankkostenrechnung z.B. Kaminsky, S.: Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. Eine theoretische, systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, Meisenheim/Glan 1955, S. 19 ff
  - 3) Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb III, a.a.O., S.156
  - 4) Vgl. z.B. Fischer, O.: Bankkostenrechnung, in: Management-Enzyklopädie, 1. Bd., München 1971, Sp. 811;

Eine grundlegende Auseinandersetzung über die Aufgaben einer Bankkalkulation hat bisher - soweit ersichtlich - nicht stattgefunden.<sup>1)</sup> Die Unzulänglichkeiten der Bankkalkulation liegen nicht nur in den aus den Eigenarten bankbetrieblicher Leistungserstellung resultierenden Problemen, sondern auch im Fehlen einer eindeutigen Aufgabenzuweisung.<sup>2)</sup>

Das Hauptproblem bankwirtschaftlicher Kalkulation liegt im Dualismus bankbetrieblicher Leistungen begründet.<sup>3)</sup> Bankbetriebliche Marktleistungen setzen sich aus zwei artverschiedenen Teilleistungen zusammen, der Wertleistung der Wertsphäre (des liquiditätsmäßig finanziellen Bereichs) und der Stückleistung der Betriebssphäre (des technisch-organisatorischen Bereichs).<sup>4)</sup> Die Zusammenfassung dieser unterschiedlichen Leistungen für Kalkulationszwecke ist vor allem wegen des bisher ungelösten Zurechnungsproblems von Passiv- zu Aktivpositionen<sup>5)</sup> fragwürdig.

Während die Kosten der Betriebssphäre bzw. die produzierten Stückzahlen grundsätzlich gemessen werden kön-

---

Güde, U.: a.a.O., S. 46 ff; Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb III, a.a.O., S. 156

- 1) Vgl. auch Güde, U.: Die Bank- und Sparkassenkalkulation - ihre Darstellung und Kritik, Meisenheim am Glan 1967, S. 47
- 2) Vgl. Slevogt, H.: Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: ÖBA 1972, S. 87
- 3) Vgl. zum bankbetrieblichen Leistungs dualismus insbes. Siegert, T.: Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen, Köln 1975
- 4) Vgl. die Erläuterungen dieser Begriffe bei Deppe, H. D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: ZfB 1964, S. 370 ff
- 5) Vgl. Krümmel, H.-J.: Preisuntergrenzen - ein Wettbewerbsargument, in: ZfgK 1967, S. 14; Alou, S.,

nen, rechnet man zur Bestimmung der Wertleistung (der Wertkosten) die im Passivbereich zu tragenden Zinskosten den Zinserträgen der Aktiva mittels einer bewußt konstruierten Abhängigkeit zwischen Aktiv- und Passivbeständen zu.<sup>1)</sup> Dieses Zurechnungsproblem wird in Literatur<sup>2)</sup> und Praxis<sup>3)</sup> mit Hilfe der Schichtenbilanz zu bewältigen versucht. Dabei werden Aktiv- und Passivseite der Bilanz aufgrund bestimmter Kriterien (z.B. Fristen der Einlagenüberlassung und Finanzmittelanlage, betriebsindividuelle Anlagevorschriften, Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität) geschichtet und die Geldbeschaffungskosten den Erträgen zugeordnet. Die diesem Verfahren zugrunde liegenden Hypothesen über Ursache-Wirkungs- bzw. Zweck-Mittel-Zusammenhänge bei der Zurechnung bleiben theoretisch unbefriedigend. Die neuere Literatur zur Theorie des internen bankbetrieblichen Rechnungswesens spricht deshalb nahezu einhellig jeglichen Zurechnungsversuchen im Sinne einer Schichtung die logische Grundlage ab.<sup>4)</sup>

---

Roemnich, R.A.: Responsibility Accounting for Banks, in: Management Accounting, May 1977, S. 37

- 1) Vgl. Kaminzky, S.: a.a.O., S. 133
- 2) Vgl. z.B. Bühler, W.: Gegenwärtiger Stand der Bankkostenrechnung und Möglichkeiten ihrer leistungsge-rechten Neugestaltung, Diss. Mannheim 1965
- 3) Vgl. z.B. Giese, R.W.: Die Bankkalkulation in der Praxis. Dargestellt am Beispiel der Kreissparkasse Saarbrücken, Wiesbaden 1962; Köllhofer, D.: Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, in: Bank-Betrieb 1972, S. 199
- 4) Vgl. Süchting, J.: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute - Der preisdispositive Bereich bei deutschen und ausländischen Banken aus kalkulatorischer Sicht, Frankfurt/M. 1963, S. 140; Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln etc., 1964, S. 222 ff; Güde, U.: a.a.O., S. 191 ff; Krümmel, H.-J.: Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und

Weitere, von einer Bankkostenrechnung zu bewältigende Probleme liegen in extremen Beschäftigungsschwankungen und dem Produktions- und Absatzverbund.<sup>1)</sup> Die Betriebskapazitäten werden in der Regel auf Spitzenbelastungen ausgerichtet, da Bankleistungen wegen ihrer Stofflosigkeit nicht auf Vorrat produziert werden können. Damit stellt der überwiegende Teil der Personal- und Sachkosten beschäftigungsfixe Kosten dar; die Anwendungsmöglichkeit von Teilkostenrechnungssystemen ist durch diesen Tatbestand stark eingeschränkt. Die technisch-organisatorischen Kapazitäten sind ferner für die Erstellung verschiedenartiger Leistungen prädestiniert, wodurch die ohnehin geringen variablen Kosten zum größten Teil als echte Gemeinkosten auszuweisen sind. Ein weiteres Problem im Zusammenhang mit dem Produktionsverbund ergibt sich dadurch, daß bankbetriebliche Kapazitäten zu einem großen Teil für die Beschaffung und Verwaltung von Finanzierungsmitteln benötigt werden und die Zurechnung dieser Mittel sowie der darauf entfallenden Kosten auf einzelne Geschäfte nicht möglich ist. Der Absatzverbund stellt eine weitere Charakteristik bankwirtschaftlicher Leistungen dar. Bankmarktleistungen werden häufig im "Bündel" abgesetzt, d.h. als breites Sortiment unterschiedlicher Leistungen an den gleichen Kunden. Dabei können verschiedene

---

Kapital 1972, S. 8 ff. Neue und realistischere Verfahren der Verrechnung von Wertkosten und -erlösen bieten sich in Form der Ein- oder Mehr-Pool-Methode an. Vgl. z.B. Lindenmann, H.: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bern - Stuttgart 1975, S. 65 ff

1) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebe, Rechnungswesen der, a.a.O., Sp. 397 f; Fischer, O.: Bankkostenrechnung, in: Management-Enzyklopädie, 1. Band, München 1971, S. 818 f

Dienstleistungen auch "unentgeltlich" erbracht werden, wenn sich eine Geschäftsverbindung insgesamt ertragbringend gestaltet oder in Zukunft Erfolg zu bringen verspricht. Der sachliche oder zeitliche Erlösverbund führt ebenfalls in die angesprochene Zurechnungsproblematik.

Angesichts dieser theoretischen Schwierigkeiten der Bankkalkulation und dadurch bedingter Aussagebeschränkungen erscheint insbesondere die Fundierung preispolitischer Entscheidungen als sinnvolle kalkulatorische Aufgabenstellung zweifelhaft. Die Kalkulation kann jedoch zuverlässige Informationen liefern über

- die Erlöse und ihre Quellen bezüglich der Marktleistungen (Erlösstruktur) und
- die Kosten (Kostenstruktur) im Rahmen der Wirtschaftlichkeitskontrolle vor allem bei der Erstellung interner Teilleistungen, weniger in Bezug auf Marktleistungen.<sup>1)</sup>

Eine Zusammenführung beider Bereiche ist wegen der aufgezeigten Interdependenzen nur unter der Annahme weitreichender Hypothesen möglich. Damit ergibt sich für die Zielerreichung von Bankbetrieben die Konsequenz zur Maximierung der Erlöse und davon unabhängiger Minimierung ihrer Kosten.<sup>2)</sup>

Die Durchführung der Kostenstellenrechnung zur Kontrol-

---

1) Vgl. Willing, H.P.: Bankbetriebliche Entscheidungen und die Problematik ihrer kalkulatorischen Fundierung, Diss. Köln 1975, S. 211

2) Vgl. Krümmel, H.-J.: Bankzinsen - Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, a.a.O., S. 227 f

le der Personal- und Sachkosten gestaltet sich relativ unproblematisch, die hierbei auftauchenden Schwierigkeiten sind aus der Kostenrechnung anderer Wirtschaftszweige bekannt. Bei der Bildung von Erfolgsbereichen<sup>1)</sup> und damit verbundener Verrechnung von Kosten und Erlösen sind die oben herausgestellten Zusammenhänge zur Vermeidung irreführender Informationen beachtlich.

Bankbetriebe benötigen - im Gegensatz zu Unternehmungen anderer Branchen - keine Dokumentationsrechnung zur Kalkulation unfertiger und fertiger Bestände für Zwecke der handels- und steuerrechtlichen Bilanzierung; dies ist mit ein Bestimmungsgrund für den gegenwärtig noch niedrigen Entwicklungsstand systematischer Verfahren von Kosten- und Erlösrechnungen in der Bankpraxis.<sup>2)</sup>

### 123. Das Erfordernis der Planungsintegration

Die Aufbereitung und Auswertung der Informationen des internen Rechnungswesens hat nach Qualität, Quantität und Aktualität<sup>3)</sup> auf die Informationsbedürfnisse des Managements ausgerichtet zu sein. Da es sich hierbei um ein allgemeines Problem der Informationsgewinnung und

1) Vgl. zu den Möglichkeiten verrichtungs- und objekt-orientierter (Geschäftssparten, Kunden und Filialen) Erfolgsbereiche und zur Aussagefähigkeit der Bereichserfolge Lindenmann, H.H.: a.a.O., S. 39 ff

2) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 565; Lindenmann, H.H.: a.a.O., S. 5; Passardi, A.: Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Führungsinstrumentariums für den Bankbetrieb, in: Führung von Banken, hrsg. von A. Passardi, Bern - Stuttgart 1973, S. 135

3) Vgl. Kluge, F.: a.a.O., S. 161

-verarbeitung handelt, soll darauf nicht weiter eingegangen werden. Das Problem der Informationsqualität führt allerdings zu der Frage, ob die im westdeutschen Bankwesen angewandten<sup>1)</sup> und in der Literatur<sup>2)</sup> überwiegend diskutierten Istkosten-Rechnungsverfahren eine effektive Kontrolle der Zielerreichung ermöglichen.

Kontrolle wurde - in Übereinstimmung mit dem überwiegenden Teil des deutschsprachigen Schrifttums - als Vergleich eines "Soll" mit einem "Ist" definiert.<sup>3)</sup> Zwar lassen sich die Ist-Ist-Vergleiche bei Anwendung von Istkosten-Verfahren formal in Soll-Ist-Vergleiche transformieren, wenn ein bestimmter Ist-Wert als Vergleichsbasis bzw. normative Größe herangezogen wird; solche Vergleiche sind jedoch von stark eingeschränktem Aussagewert. Innerbetriebliche Zeit-, Verfahrens- und Strukturvergleiche auf Ist-Basis ermöglichen nur Aussagen darüber, ob in der Vergleichsperiode ceteris paribus wirtschaftlicher oder unwirtschaftlicher als in vergangenen Perioden gearbeitet wurde. Unwirtschaftlichkeiten verschiedener Perioden, Verfahren, Kostenstellen etc. werden nicht eliminiert. Bei organisatorischen oder Verfahrensänderungen sind ex-post-Zahlen für Vergleichszwecke unbrauchbar.<sup>4)</sup> Aussagebeschränkungen

- 
- 1) Soweit die deutschen Banken überhaupt mit einer Kostenrechnung bzw. Kalkulation arbeiten. Dagegen ist die Anwendung von Plankosten-Rechnungsverfahren bei amerikanischen Banken keine Seltenheit mehr; vgl. Klinge, K.A.: Kostenrechnung, Betriebsanalyse und Geschäftsplanung amerikanischer Banken, in: Bank-Betrieb 1966, S. 62 f; Tönjes, U.: a.a.O., S. 434 f
  - 2) Vgl. dazu die Literaturauswahl bei Kleber, E.: Kostenplanung in Kreditinstituten, Diss. Göttingen 1972, S. 2
  - 3) Vgl. S. 9
  - 4) Vgl. Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik. 7. Aufl., bearbeitet v. R. Bauer, Köln und Opladen 1956, S. 448 ff

ergeben sich auch bei Heranziehung betriebsexterner Werte als Vergleichsmaßstab, da völlige Übereinstimmung wesentlicher Merkmale der Vergleichsbanken (z.B. Betriebsgröße und -struktur, angewandte Rechnungsverfahren und damit Art, Umfang und Genauigkeit der Erfassung des Zahlenmaterials) in praxi nicht gegeben sein wird.<sup>1)</sup>

Diese Aussagebeschränkungen werden durch planungsorientierte Soll-Wertbestimmung überwunden. Nur Soll-Ist-Vergleiche auf der Basis bewußt formulierter Plan-(Soll-) Werte liefern zuverlässige Kontrollinformationen für Zwecke der Unternehmensführung. Eine objektivierte Wirtschaftlichkeitsbeurteilung bestimmter Kostenstellen kann nur durch analytische Untersuchungen unter Berücksichtigung des materiellen, organisatorischen und personellen Potentials des Bankbetriebs erfolgen. Auf dieser Grundlage ermittelte Sollwerte sind zukunftsgerichtet; der Vergleich dieser geplanten Daten mit den Realisationsergebnissen ermöglicht erst eine Kontrolle der Handlungsergebnisse und gibt die erforderlichen Impulse (Rückkoppelung) im Rahmen des Control-Prozesses.<sup>2)</sup>

Ein für Zwecke der Zielerreichungskontrolle geeignetes bankwirtschaftliches Rechnungswesen ist somit durch Planungsintegration weiterzuentwickeln. Nur ein zukunfts-

---

1) Vgl. Schmalenbach, E.: a.a.O., S. 446; Schnettler, A.: Betriebsanalyse, 2. Aufl., Stuttgart 1960, S. 48 ff. Eine Übereinstimmung wesentlicher Merkmale kann sich allerdings beim Filialvergleich ergeben.

2) Vgl. S. 44 f. Der Auffassung von Kolbeck, daß sich das in Bankbetrieben bisher überwiegend vergangenheitsorientierte Zahlenwerk des Rechnungswesens "meist gut für Kontrollzwecke" eigne, muß somit widersprochen werden; Kolbeck, R.: Bankbetriebe, Rechnungswesen der, a.a.O., Sp. 402. Einen ähnlichen auf Ist-Ist-Vergleichen basierenden Kontrollbegriff scheint

gerichtetes Zahlenwerk eignet sich als Lenkungsinstrument im Dienst der Bankpolitik und für die Kontrolle und Verbesserung der Zielerreichung.

### 13. Zielerreichungskontrolle mittels integrierter Planungs- und Kontrollsysteme

#### 131. Planung und Planungs- (Kontroll-) Rechnungen

Planung wird regelmäßig als gedankliche Antizipation zukünftigen Geschehens, als "systematische Zukunftsgestaltung der Unternehmung"<sup>1)</sup> verstanden. Sie ist in engem Zusammenhang mit dem Führungs- (Entscheidungs-) prozeß zu sehen.<sup>2)</sup> Es kann an dieser Stelle nicht auf die komplexen Probleme bankwirtschaftlicher Planung eingegangen werden. Die Analyse des Budgets als typischem Instrument der Zielerreichungskontrolle macht jedoch einige Hinweise zur Planungsproblematik und zum Verhältnis zwischen Planung und Planungs-(Kontroll-)

---

Süchting zugrunde zu legen, wenn er von "Kontrollmöglichkeiten über die in vergangenen Perioden erzielten Ergebnisse" durch das Rechnungswesen spricht und auf die Notwendigkeit hinweist, daß die Bankleitung "ihre Funktion von der kontrollierenden auf die planende Tätigkeit ausweiten muß." Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 41

1) Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 27. Vgl. zum Planungsbegriff z.B. Koch, H.: Planung, betriebswirtschaftliche, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1974, Sp. 3002 ff; Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S.17 ff und die dort angegebene umfangreiche Literatur

2) Vgl. S. 31 ff

Rechnung erforderlich.

Nach der Idealvorstellung der Planungstheorie ist die Unternehmensplanung in einem Totalmodell vorzunehmen, welches das gesamte bankbetriebliche Geschehen umfassend sowohl in sachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht gedanklich vorwegnimmt. Solche Totalmodelle sind allerdings wegen der Ungewißheit der Zukunft, der Komplexität der sachlichen und zeitlichen Interdependenzen und nicht zuletzt der rechentechnischen Grenzen nicht realisierbar.<sup>1)</sup> Planungsmodelle für Teilbereiche<sup>2)</sup> oder

- 
- 1) Vgl. Coenenberg, A.G.: Ziele, Systeme und Hauptproblembereiche kosten- und leistungsorientierter Planungs- und Kontrollrechnungen, a.a.O., S. 4. In der amerikanischen Literatur sind verschiedene Versuche zur optimalen Gestaltung des Bankgeschäfts vorgestellt worden; vgl. dazu die Totaloptimierungsmodelle von Chambers, D., Charnes, A.: Inter-Temporal Analysis and Optimazation of Bank Portfolios, in: Management Science, Vol. 7 (1961), No. 4, S. 393 ff; De Long, F.G.: Liquidity Requirements and Employment of Funds, in: Cohen, K.J., Hammer, F.S. (Eds.), Analytical Methods in Banking, Homewood/Ill. 1966, S. 39 ff. Geschlossene Modelle unter Berücksichtigung der Interdependenzen von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung haben in der deutschsprachigen bankbetriebswirtschaftlichen Literatur bisher insbes. Meyer zu Selhausen und Deppe vorgelegt; vgl. Deppe, H.D.: Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969; Meyer zu Selhausen, H.: Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Köln 1970. Zur Kritik der Optimierungsmodelle von Deppe und Meyer zu Selhausen vgl. Zinken, R.: Die Planung im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung operationsanalytischer Lösungsversuche zur Optimalplanung des Aktiv- und Passivgeschäfts, Köln 1974, S. 255 ff
- 2) Vgl. z.B. die Optimierungsansätze zur Mindestreservehaltung, Kreditgewährungsentscheidung, Wertpapieranlage, Terminplanung etc.; Greshake, K.: Planung der Mindestreserven durch den Gelddisponenten, in: ZfgK 1964, S. 871 ff; Büschgen, H.E.: Entscheidungshilfen im Kreditgeschäft der Bank, in: Geld, Kapital

begrenzte Planungszeiträume sind insofern problematisch, als wegen der engen sachlichen und zeitlichen Interdependenzen zwischen den betrieblichen Variablen Auswirkungen von in Teilmodellen festgelegten Maßnahmen auf die übrigen Teilbereiche und die Folgeperioden zu berücksichtigen sind. Partialmodelle können somit nur zu befriedigenden Ergebnissen führen, wenn diese Interdependenzen sowohl im Modell (direkte Zielwirkung) als auch außerhalb des Modells als indirekte Zielwirkung der zu planenden Variablen erfaßt werden.<sup>1)</sup> Diesen Abhängigkeitsverhältnissen wird im geschlossenen Planungssystem - wie noch zu zeigen sein wird - durch sukzessive Koordination der Teilpläne Rechnung getragen.

Die Untersuchung vorhandener Planungssysteme europäischer und amerikanischer Banken<sup>2)</sup> zeigt überwiegend eine Unterscheidung zwischen strategischer (langfristiger) und taktischer (kurzfristiger), operativer Planung.

Strategische Planung beinhaltet zunächst eine Analyse und Prognose relevanter Umwelteinflüsse bankinterner

---

und Kredit. Festschrift zum 70. Geburtstag von H. Rittershausen, Stuttgart 1968, S. 182 ff; Schneider, G.: Zur Planung von Bankportefeuilleentscheidungen, Frankfurt/M. 1970; Emmerich, G.: Die Netzplantechnik als Instrument der Terminplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb 1968, S. 281 ff und 1969, S. 13 ff

- 1) Vgl. Coenenberg, A.G.: Ziele, Systeme und Hauptproblembereiche kosten- und leistungsorientierter Planungs- und Kontrollrechnungen, a.a.O., S. 4
- 2) Vgl. Abel, G.: Zur langfristigen Planung in Kreditinstituten, in: ÖBA 1970, S. 114 ff; Kilgus, E.: a.a.O., S. 44; Nicholson, E.A., Litschert, R.L.: Long Range Planning in Banking: Ten Case Studies, in: JBR, Vol. 4 (1973), No. 1, S. 31 ff

Gegebenheiten.<sup>1)</sup> Als für den Bankbetrieb bedeutsame Umweltfaktoren sind beispielsweise Struktur und Entwicklung der nationalen Volkswirtschaft und derjenigen von wichtigen Handelspartnern, demographischen Tendenzen und Entwicklungen hinsichtlich der Vermögens- und Ersparnisbildung, Investitionsverhalten und Finanzierungserfordernissen, Konkurrenzaktivitäten etc.<sup>2)</sup> zu berücksichtigen. Die Verknüpfung dieser externen Daten mit den bankinternen personellen, sachlichen und finanziellen Potentialen erlaubt eine Lagebeurteilung für die eigene Bank, aus der wiederum Folgerungen für die generellen Geschäftsgrundsätze und Verhaltensnormen abgeleitet werden können.<sup>3)</sup> In ihrer Gesamtheit formen diese Grundsätze und Normen die Managementphilosophie,<sup>4)</sup> welche die Stellung der Bank gegenüber Gesellschaft, Staat, Konkurrenz, Mitarbeitern und damit allgemein die Grundeinstellung des Kreditinstituts zur Umwelt<sup>5)</sup> zum Ausdruck bringt. Alle diese genannten Faktoren können auch als Input des politischen Systems umschrieben werden, dessen Output in der Aufstellung einer (langfristigen) bankbetrieblichen Zielkonzeption besteht. Strategische Planung erschöpft sich allerdings nicht in der Planung einer langfristigen Zielkonzeption, sondern beinhaltet auch die Suche nach Alternativen und

---

1) Vgl. Kilgus, E.: a.a.O., S. 44

2) Vgl. Floss, E.: Einige Zukunftsperspektiven der Bank, in: ZfgK 1972, S. 326 ff

3) Vgl. Kilgus, E.: a.a.O., S. 44

4) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmenspolitische Konzeptionen, a.a.O., S. 44 ff

5) Vgl. Albach, H.: Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung, in: ZfB 1968, Ergänzungsheft 2, S. 6

Strategien zur Erreichung dieser Ziele.<sup>1)</sup>

Im Gegensatz zur strategischen Planung mit einem Planungshorizont von fünf bis sechs Jahren<sup>2)</sup> dient die taktische Planung der Fixierung von Teilzielen im Rahmen des langfristigen Konzepts. Im Mittelpunkt der damit verbundenen Aktivitäten steht die Quantifizierung und Vorgabe der Ziele für die einzelnen organisatorischen Einheiten. "Mit der Festlegung kurzfristiger Ziele und der Aufschlüsselung nach Stellen und Sparten bzw. cost und profit ceters wird im weiteren die Projektion dieser Zielvorstellungen auf die Zahlenebene anvisiert. Die Planung wird so in eine Planungsrechnung übergeführt."<sup>3)</sup>

Unter Planungsrechnung kann allgemein die Gesamtheit der zu Planungszwecken durchgeführten Berechnungen, der dazu benützten Methoden, Verfahren, Modelle etc. verstanden werden, soweit sich diese auf die zahlenmäßige Erfassung, Darstellung und Transformation planungsrelevanter Informationen beziehen. Jedes Verfahren der Planungsrechnung kann danach als spezifische Ausprägungsform von Planungsverfahren interpretiert werden, als die "Klasse der jeweils angewandten rechenhaften

---

1) Vgl. Schmitz, P.H.: Gedanken zu einer langfristigen Gesamtplanung in Sparkassen, in: BBl 1970, S. 118; Zwick, C.J.: Strategic Planning and its Role in the Banking Environment of the 70<sup>s</sup>, in: JBR, Vol. 4 (1973), No. 2, S. 74 ff

2) Vgl. Herrhausen, A.: a.a.O., S. 357

3) Kilgus, E.: a.a.O., S. 45. Zur Abgrenzung von Planung und Budgetierung vgl. auch Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974, S. 39 f

(numerisch quantitativen) Planungsverfahren und ihrer Hilfsmittel (wie Kalküle, Rechenschemata, Regelkomplexe)." <sup>1)</sup>

Während im Bereich der strategischen Planung noch eine Dominanz des Planungs- gegenüber dem Kontrollelement festzustellen ist, verschieben sich die Gewichte im taktischen und damit eher rechenhaften Sektor der Gesamtplanung. <sup>2)</sup> Kurzfristige Planung und Kontrolle sind unter dem Aspekt der Zielerreichung gleichwertig, da Kontrolle einerseits (geplante) Sollwerte voraussetzt, andererseits Planungsmodifikationen aufgrund von Kontrollinformationen erforderlich werden können. Diese Abhängigkeiten werden bereits im einfachen Regelkreismodell deutlich. <sup>3)</sup> Die Zahlen der Planungs-(Kontroll-) Rechnung bilden die Grundlage für den Soll/Ist-Vergleich nach Abschluß der Realisationsphase und stellen die notwendige Voraussetzung zur Erfüllung jeder Steuerungsfunktion dar. Umgekehrt ermöglicht erst die Kontrolle eine wirkungsvolle Planung.

---

1) Wild, J.: Planungsrechnung, Verfahren der, in: HWR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1413

2) Gesamtplanung wird hier im Sinne von strategischer und taktischer Planung verstanden. Kilgus kommt nach der Diskussion eventueller Prioritäten bei der Entwicklung eines Planungssystems zu der Empfehlung, zweiseitig vorzugehen, vgl. Kilgus, E.: a.a.O., S. 46

3) Vgl. S. 36

### 132. Das Budget als Instrument der Zielerreichungskontrolle

Der Budgetbegriff stammt aus dem kameralistischen Rechnungswesen und beinhaltet in diesem Kontext die Auflistung und Gegenüberstellung von beabsichtigten Einnahme- und Ausgabepositionen öffentlicher Körperschaften.<sup>1)</sup> Im betriebswirtschaftlichen Bereich ist der Begriffsinhalt wesentlich weiter gefaßt und wird als weitgehend synonym mit der gesamtbetrieblichen Planung bzw. Planungsrechnung verstanden.<sup>2)</sup> Die Behandlung von Budgetsystemen in der bankwissenschaftlichen Forschung ist überwiegend<sup>3)</sup> jüngerer Datums<sup>4)</sup> und konnte auf

- 
- 1) Vgl. Hahn, E.: Die Budgetrechnung im Kreditbankwesen, Diss. Frankfurt/M. 1940, S. 11
  - 2) Aus der zahlreichen anglo-amerikanischen und deutschsprachigen allgemeinbetriebswirtschaftlichen Literatur zum Budgetbegriff und zu Budgetierungsproblemen vgl. insbes. Argyris, Ch.: Human Problems with Budgets, in: Lemke, B.C., Edwards, J.D. (Eds.), Administrative Control and Executive Action, Columbus/Ohio 1961; Heiser, H.C.: Budgetierung, Berlin 1964; Hill, W.: Unternehmensplanung, Stuttgart 1966, S. 59 ff; Hofstede, G.H.: The Game of Budget Control, Assen 1967; Schmidtkunz, H.W.: Die Koordination betrieblicher Finanzentscheidungen, Wiesbaden 1970, S. 102 ff; Will, H.J.: Betriebswirtschaftliche Budgetsysteme, in: ZfB 1969, S. 691 ff
  - 3) Eine Ausnahme bildet die 1940 erschienene Dissertation von Hahn, der bankwirtschaftliche Budgetierung hauptsächlich im Zusammenhang mit den damaligen gesamtwirtschaftlichen Prinzipien der Wirtschaftslenkung sieht und noch nicht von der Planung der Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsvolumina als Mengengerüst für die Prognose des Erfolgs ausgeht, vgl. Hahn, E.: a.a.O.
  - 4) Vgl. Klinge, A.: a.a.O., S. 62 ff; Süchting, J.: a.a.O., S. 41 ff; Tönjes, U.: a.a.O., S. 434 ff; Kilgus, E.: a.a.O., S. 42 ff; Krumnov, J.: a.a.O. 1974; Dolff, P.: a.a.O., S. 29 ff

Theorie und Praxis amerikanischer Bankbudgetierung<sup>1)</sup> zurückgreifen. In diesen Beiträgen wird Budgetierung als zukunftsorientiertes Rechnungssystem definiert, das die Aufstellung von Teilplänen und deren Koordination zu einem Gesamtplan, sowie Vorgabe der geplanten Werte und Kontrolle der Einhaltung dieser Soll-Ziffern beinhaltet. Das Charakteristikum der Budgetierung ist im laufenden Vergleich von Soll- und Ist-Werten in einem organisierten Rechnungssystem und den bei bestimmten Abweichungen zu treffenden Steuerungsmaßnahmen und Planmodifikationen durch die Bankleitung zu sehen.

Organisatorische Voraussetzung für die Implementierung eines Budgetsystems ist die Aufteilung des Bankbetriebs nach Verantwortungsbereichen. Hierbei kann zwischen unmittelbar marktbezogenen organisatorischen Einheiten (profit centers) und reinen Kostenstellen (cost centers oder support profit centers) unterschieden werden.<sup>2)</sup> Die Bildung solcher Budgeteinheiten ist nicht von einer bestimmten Organisationsform abhängig; sie ist auf Bankbetriebe mit traditioneller Abteilungsorganisation ebenso anwendbar wie auf produkt- und kundengruppenorientierte Organisationskonzepte. Entscheidend ist die organisatorische Abgrenzung nach den Kriterien Kompetenz und Verantwortung.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. insbes. Hegazy, M.A., Blakely jr., E.J.: Application of Budgetary Control to Commercial Banks with Reference to the Principles of Commercial Bank Management, Madison 1966

2) Vgl. Krumnow, J.: a.a.O., S. 48; Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 42; Tönjes, U.: a.a.O., S. 436

3) Vgl. Krumnow, J.: a.a.O., S. 23

Budgets lassen sich als Modelle der Zielformulierung und Zielkontrolle<sup>1)</sup> interpretieren, die aus den vom Politiksystem fixierten obersten Zielen operationale Unterziele ableiten. Aus obersten Zielgrößen hinsichtlich Gewinn, Liquiditätssicherung, Bilanzstruktur und Wachstumsraten werden für die einzelnen Abteilungen, Geschäftssparten oder Filialen Zielvorgaben fixiert. Somit wird also der in Banken vorherrschenden multiplen Zielstruktur<sup>2)</sup> Rechnung getragen. Der Budgetierungsprozeß berücksichtigt die dominierenden obersten Ziele und ermöglicht eine Konkretisierung der Zielerreichungsbeiträge auf der operativen Ebene. Durch Festlegung von Zielinhalt, -ausmaß und zeitlichem Bezug in quantifizierten Mengen- und Wertgrößen sind die Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Zielerreichungskontrolle erfüllt.

Diese Bedingungen sind vor allem bei kurzfristigen Budgetierungsperioden gegeben, d.h. bei Zeiträumen bis zu einem Jahr. Strategische Budgets<sup>3)</sup> umfassen bei deutschen Banken einen Planungshorizont von allgemein fünf Jahren, wobei lediglich die wesentlichen Zielgrößen fixiert werden.<sup>4)</sup>

Für diesen, von der etwa zehnjährigen strategischen Budgetierungspraxis amerikanischer und skandinavischer

---

1) Vgl. Will, H.J.: a.a.O., S. 694 ff

2) Vgl. S. 48 f

3) Vgl. zur Unterscheidung von strategischer und tak-  
tischer Budgetierung Marettek, A.: Budgetierung,  
in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann,  
Stuttgart 1974, Sp. 1032

4) Dolff, P.: a.a.O., S. 33

Banken abweichenden Zeitraum<sup>1)</sup> gibt Herrhausen<sup>2)</sup> folgende Gründe an:

- Rückfluß des größten Teils der von einer Bank langfristig vergebenen Kredite,
- Beeinflussungsmöglichkeit der Kundenstruktur im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsge-  
schäft durch akquisitorische Maßnahmen,
- Erreichung der Gewinnzone neu gegründeter Geschäftsstellen

und damit insgesamt eine ausreichende Variabilität der finanziellen und technisch-organisatorischen Kapazität des Bankbetriebs. Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der zweckmäßigen Gestaltung des Planungshorizonts ist nicht möglich. Es handelt sich hierbei um ein Problem der Informationsabhängigkeit bzw. Prognosefähigkeit, wobei je nach Kunden- und Geschäftsstruktur einzelner Banken und Institutsgruppen differenzierte Aussagen möglich sind.<sup>3)</sup> Die besonderen Probleme strategischer Budgets sollen hier nicht weiter vertieft werden, da - wie bereits erwähnt - der Anwendungsbereich der Kontrolle vor allem im taktischen Bereich liegt. Dabei ist jedoch zu beachten, daß kurzfristige Budgets zur Verhinderung von Budgetmanipulationen in der langfristigen Planung zu verankern sind. Die Verbindung von strategischer und taktischer Budgetierung läßt eine kontrollverstärkende Wirkung erwarten.

---

1) Vgl. Dolff, P.: a.a.O., S. 33

2) Vgl. Herrhausen, A.: a.a.O., S. 357

3) Vgl. Dolff, P.: a.a.O., S. 33 f

Bei der weiteren Analyse des Budgetsystems als am besten geeigneten Instruments der Zielerreichungskontrolle<sup>1)</sup> wird von einer Unterscheidung nach überwiegend ökonomisch-technischen (Steuerungsfunktion des Budgets) und motivational-verhaltensorientierten (Leistungsbeurteilungsfunktion des Budgets) Problemen<sup>2)</sup> ausgegangen. Diese Problemdifferenzierung erleichtert auch das Verständnis der für Kontrollzwecke wesentlichen Gefahr von Budgetmanipulationen.

### 133. Die Steuerungsfunktion des Budgets

Aus der bisherigen Behandlung der Budgetierung als Kontrollinstrument und Kennzeichnung als Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozeß ergeben sich deutliche Parallelen zu den bereits angesprochenen Führungsaufgaben bzw. -instrumenten<sup>3)</sup> des Bankmanagements. Es drängt sich deshalb die Frage auf, inwieweit das Budget als Hilfsmittel der Unternehmenssteuerung im Bankbetrieb geeignet ist. Die Phasen des Budgetierungsprozesses werden im folgenden als Elemente der Steuerung unter besonderer Berücksichtigung der Kontrollrelevanz analysiert.

---

1) "Financial budgets are the best integration device we have in our arsenal of control tools", Newman, W.: Constructive Control. Design and Use of Control Systems, Englewood Cliffs, N.J. 1975, S. 90

2) Vgl. zu dieser Problemsicht und -differenzierung auch Schmidtkunz, H.W.: a.a.O., S. 102 f; Will, H.J.: a.a.O., S. 695 und S. 700

3) Vgl. S. 38 ff

### 1331. Zielplanung und -vorgabe

Kontrollinformationen liefern im geschlossenen Budgetsystem - zunächst - "nur Aussagen über die Elemente oder Bereiche des Entscheidungsfeldes, die Gegenstand der vorangegangenen"<sup>1)</sup> Planung waren. Die Auswahlfunktion der vorgegebenen Planwerte hinsichtlich der generierbaren Kontrollinformation legt also nahe, vor allem Planungsinhalte und -bereiche näher zu untersuchen. Von der Organisation der Planung (zentral, dezentral, parallel) sind ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf das Kontrollziel zu erwarten.

Auf die Dominanz der Ziele Erfolgsstreben und Wachstum wurde bereits hingewiesen; für Kontrollzwecke wurden diese Zielvariablen wegen ihrer kardinalen Skalierbarkeit als geeignet erachtet.<sup>2)</sup> Wachstum und erwarteter Erfolg stellen auch die zentralen Orientierungsgrößen für die Budgetierung dar, wobei der Einhaltung des Liquiditätsprinzips im Rahmen der Plan-Koordination Rechnung zu tragen ist.

Ausgangspunkt der Planung innerhalb der Budgetperiode ist regelmäßig die geplante Veränderung der Bilanzsumme, d.h. die Zielvariable Wachstum bzw. das Geschäftsvolumen, welches gleichzeitig eine Mengenkomponeute des geplanten Erfolgs darstellt (Leistungsmenge). Das Anspruchsniveau hinsichtlich der erwarteten Volumensgrößen ist bei Kreditinstituten stark durch Gruppen-

---

1) Vgl. Frese, E.: Prognose und Anpassung, in: ZfB 1968, S. 40

2) Vgl. S. 55

standards und die Verhaltensweisen der Konkurrenz geprägt.<sup>1)</sup> Daraus werden bestimmte Mindestanforderungen hinsichtlich des Geschäftsvolumens insgesamt sowie der Entwicklung einzelner Geschäftssparten, Filialen etc. abgeleitet. Im Gegensatz zu Bereichen mit direktem Kundenkontakt sind die Dispositionen der Eigengeschäfte betreibenden organisatorischen Einheiten (z.B. Geld- und Effektenhandel) von Maßnahmen anderer Planbereiche abhängig. In diesen Fällen ist zu prüfen, ob eine Budgetierung solcher Volumina sinnvoll ist.<sup>2)</sup> Aus dem für Banken charakteristischen Absatzverbund resultiert neben der Formulierung von Mindestanforderungen die Festlegung von Höchstgrenzen. Zielkonflikte sind unausweichlich, wenn beispielsweise die Geschäftssparte Spareinlagen den geplanten Einlagenzuwachs zu Lasten des Absatzes von Wertpapieren überschreitet. Die Vereinbarung von Höchstgrenzen kann hier Abhilfe schaffen. Während die Planung der Volumina im Geschäftsbereich keine hohen Anforderungen an das bankbetriebliche Rechnungswesen stellt, muß bei der Fixierung der Verbrauchsmengen im Betriebsbereich ein leistungsfähiges Kostenrechnungssystem zur Verfügung stehen.

Im Anschluß an die Festlegung des Mengengerüsts im Geschäfts- und Betriebsbereich sind die Preiskomponenten in Form erwarteter Kosten und Zinssätze zu prognostizieren. Personal- und Sachkosten des Betriebsbe-

---

1) Dies wird vor allem im Bereich der Bilanzpolitik deutlich; vgl. Malt, F.: Grundlagen der Ergebnisausweispolitik bei Aktienbanken, Diss. Hamburg 1968, S. 124 ff

2) Vgl. hierzu und im folgenden Dolff, P.: a.a.O., S. 46 ff

reichs bilden dabei nicht das Hauptproblem; der überwiegende Anteil an den gesamten Erfolgskomponenten resultiert aus den Soll- und Habenzinsen des Geschäftsbereichs. Hierzu sind einige Hinweise auf die besonderen Probleme bei der Planung der Zinsgrößen erforderlich.

Erste Schwierigkeiten zeigen sich bereits darin, daß es sich bei den - relativ leicht prognostizierbaren - Volumina des Geschäftsbereichs (Bestände) um Zeitpunktgrößen, den Zinskosten und -erträgen jedoch um Zeitraumgrößen handelt. Eine Lösung dieses Problems kann durch Bildung von Durchschnittsbeständen erreicht werden.<sup>1)</sup> Die Höhe der Zinssätze ist ferner weitgehend von der wirtschafts- und währungspolitischen Entwicklung abhängig und mit relativ großen Unsicherheitsmomenten belastet.<sup>2)</sup> Außerdem ist bei wichtigen Leistungsarten (Kontokorrentkredite, Wechseldiskontkredite und Termineinlagen) eine erhebliche Streuung der Zinssätze feststellbar.<sup>3)</sup> Unzulänglichkeiten der Zinsprognosen können teilweise durch Differenzierung nach Kundengruppen bzw. Konditionen, Größenklassen etc. aufgefangen werden.

---

1) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 391

2) Auf allgemeine Probleme der Informationsbeschaffung, Prognose und Planung kann bei dieser Untersuchung der Budgetplanung unter dem Kontrollaspekt nicht eingegangen werden; vgl. dazu Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 145 ff und S. 391 ff sowie die dort angegebene Literatur

3) Vgl. Wittgen, R., Ellermeier, Ch.: Die Soll- und Habenzinsen in der Restriktionsphase, in: Bank-Betrieb 1971, S. 85 ff

Von der Organisation der Planung sind erhebliche Auswirkungen auf das Leistungs- und Kontrollverhalten der Entscheidungsträger zu erwarten. Eine Identifikation mit den Organisationszielen und positive Motivationswirkung wird nur erzielt, wenn den Mitarbeitern des Bankbetriebs eine Teilnahme am Zielplanungsprozeß eingeräumt wird. Die leistungsmotivierenden Wirkungen kooperativer Planung und der dadurch möglichen Ausschöpfung kreativer Potenzen sind (überwiegend) dem motivational-verhaltensorientierten Aspekt der Budgetierung zuzuordnen.<sup>1)</sup> An dieser Stelle soll jedoch der ökonomisch-technische Problembereich der organisationalen Gestaltung bankbetrieblicher Planung beleuchtet werden, wobei sich bereits Berührungspunkte mit den - noch zu erörternden - Koordinationsproblemen ergeben. Eine völlige Zentralisierung des Planungsvorganges löst zwar die Probleme der Koordination, ist aber insgesamt in dezentralisierten Unternehmungen wie Kreditinstituten mit schwerwiegenden Nachteilen behaftet. Neben den angedeuteten Motivierungsaspekten rückt bei völlig zentraler Budgetierung vor allem das Informationsproblem in den Vordergrund, da die planende Instanz von der Berichterstattung der regelmäßig marktnäheren und über Detailkenntnis verfügenden operativen Einheiten abhängig ist.<sup>2)</sup> Im Modell einer völlig dezentralen Budgetierung werden die einzelnen Teilpläne progressiv<sup>3)</sup> von den Ein-

---

1) Vgl. S. 93 ff

2) Vgl. Dolff, P.: a.a.O., S. 38

3) Vgl. zur Budgetierungstechnik allgemein und zum Begriffspaar progressive und retrograde Budgetierung Marettke, A.: a.a.O., Sp. 1032 f

heiten der operierenden Ebene erstellt. Die planende Instanz übernimmt dabei lediglich eine Koordinationsfunktion; dies kommt aber gleichzeitig einem Verzicht auf die Steuerungsfunktion nahe. Weitere Nachteile völlig dezentraler Budgetierung ergeben sich hinsichtlich mangelnder Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Planungsbereichen und des für Bankbetriebe charakteristischen Leistungsverbands. Das schwerwiegendste Argument gegen ein Modell völlig dezentraler Budgetierung ist darin zu sehen, daß zwischen den Zielen der einzelnen Planungsbereiche und denen der Unternehmensleitung kein unmittelbarer Zusammenhang besteht.<sup>1)</sup> Gerade im Aufbau und der "Fixierung einer quantifizierbaren Zielpyramide",<sup>2)</sup> welche das Primäre des Formalzieles<sup>3)</sup> im Bankbetrieb sichtbar macht, ist jedoch das Wesen der Budgetierung zu sehen.

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der skizzierten Budgetierungsmodelle liegt der Schluß nahe, eine Lösungsmöglichkeit durch Kombination von zentraler und dezentraler Budgetplanung anzustreben. Diese Vorgehensweise wird auch überwiegend vom bankbetriebswirtschaftlichen Schrifttum empfohlen.<sup>4)</sup>

Die Beteiligung der verantwortlichen Entscheidungsträger auf Zweigstellen-, Filial- oder Abteilungsebene am Planungsvorgang läßt sich als Integration des

---

1) Vgl. Dolff, P.: a.a.O., S. 38

2) Kluge, F.: a.a.O., S. 148

3) Vgl. Collard, F.M.: Budgetierung, in: Management-Enzyklopädie, Band 1, München 1969, S. 1268

4) Vgl. Dolff, P.: a.a.O., S. 38 ff; Krumnow, J.: a.a.O., S. 39 ff; Zapp, H.: Zentrale und dezentrale Planung in einer Großbank, in: ZfgK 1974, S. 123 ff

"Management by Objectives"<sup>1)</sup> in den Budgetierungsprozeß interpretieren. Unter dem ökonomisch-technischen Kontrollaspekt ist dieses Führungsprinzip insbesondere deshalb bedeutsam, als es mit der Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auch die Vorgabe von quantifizierbaren und damit kontrollierbaren Zielen vorsieht. Die aktive Kooperation von Angehörigen verschiedener Managementstufen bewirkt ferner erhöhte Leistungsmotivation durch Identifikation<sup>2)</sup> mit den vereinbarten<sup>3)</sup> Zielgrößen.

#### 1332. Koordination der Teilpläne im Hinblick auf die gesamtbankbetrieblichen Zielvariablen

Die von den einzelnen Budgeteinheiten erarbeiteten vorläufigen Zielvorstellungen bedürfen der vertikalen und horizontalen Koordination<sup>4)</sup> auf der jeweils überge-

- 
- 1) Vgl. aus der umfangreichen Literatur zur Führung durch Zielvorgabe z.B. Frese, E.: Ziele als Führungsinstrumente - Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives" - in: ZfO 1971, S. 227 ff; Grochla, E.: Unternehmungsorganisation, Reinbek 1972, S. 233 ff; Schmitz, P.H.: Zielvorgaben als Planungs- und Lenkungsinstrument in Sparkassen, in: BBl 1971, S. 115 ff
  - 2) Vgl. dazu die empirischen Untersuchungen von Raia, A.P.: Goal Setting und Self-Control, in: The Journal of Management Studies, Vol. II 1965, S. 34 ff
  - 3) Vgl. zur Untersuchung der Budgetierung als Verhandlungsprozeß insbes. Bamberger, J.: Budgetierungsprozesse in Organisationen, Diss. Mannheim 1971, S. 136 ff
  - 4) Vgl. zu den Begriffen vertikale und horizontale Koordination Frese, E.: Koordination, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, S. 2266 f

ordneten Führungsebene. Im Rahmen der vertikalen Koordination sind die von den Bereichsleitern erstellten Teilpläne auf Kompatibilität mit den Zielvorstellungen der jeweils höheren Planungsinstanz zu prüfen. Den dabei auftretenden Schwierigkeiten bei der Bildung des Anspruchsniveaus wird durch sukzessive Schritte begegnet.<sup>1)</sup> In der Budgetierungspraxis kann dies dadurch geschehen, daß die von den Leitern der unteren Verantwortungsbereiche (Budgeteinheiten) vorgeschlagenen Soll-Werte von der nächsthöheren Führungsebene auf ihren Wahrscheinlichkeitsgrad hin untersucht werden. Diese Prüfung geschieht z.B. in Gesprächen der Abteilungsleiter mit den zuständigen Ressortleitern, wobei unrealistische Zielausmaße erkannt und revidiert werden. Danach sind die Abteilungsziele zu Filialgesamtszielen zusammenzufassen, die wiederum mit der jeweils nächsthöheren Planungsinstanz abzustimmen sind.

Horizontale Koordinationsprobleme berühren die Realisierbarkeit der Teilpläne und des Gesamtplans insgesamt, wobei die Aufrechterhaltung der Liquidität einen zentralen Punkt darstellt. Nach dem "Ausgleichsgesetz der Planung"<sup>2)</sup> von Gutenberg ist die kurzfristige Planung am Minimumsektor auszurichten, während im Rahmen langfristiger Planung eine Beseitigung dieses Engpaßsektors anzustreben ist. Für die Budgetkoordination bei Kreditinstituten sind - trotz der von Gutenberg hervorgehobenen Allgemeingültigkeit dieses Prinzips -

- 
- 1) Vgl. Szyppersky, N.: Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: ZfB 1971, S. 665; vgl. auch die Beschreibung des Koordinationsablaufes bei Krumnow, J.: a.a.O., S. 71 ff und Dolff, P.: a.a.O., S. 48 ff
  - 2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 19. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1972, S. 163

in diesem Zusammenhang einige Besonderheiten beachtlich.<sup>1)</sup> Engpaßsituationen können bei Kreditinstituten sowohl im Betriebsbereich als auch im Geschäftsbereich auftreten. Eine Ausrichtung der kurzfristigen Planung an Engpaßsektoren des Betriebsbereichs ist wegen der Eigenart bankbetrieblicher Leistungen nur begrenzt möglich. Treten beispielsweise infolge kurzfristiger Nachfrageerhöhung nach Bankleistungen Kapazitätsengpässe bei einzelnen oder allen organisatorischen Einheiten einer Bank ein, bestehen nur sehr begrenzte Einregulierungsmöglichkeiten auf den technisch-organisatorischen Minimumsektor. Die Zurückweisung vorhandener Nachfrage nach Bankleistungen würde allen geschäftspolitischen Gepflogenheiten der Bankbetriebe widersprechen und zu Vertrauensverlusten führen. Engpaßsituationen dieser Art sind durch intensitätsmäßige, zeitliche oder quantitative Anpassung<sup>2)</sup> im Betriebsbereich zu bewältigen, damit alle nachgefragten Bankleistungen bearbeitet werden können. Im Geschäftsbereich auftretende Engpässe werden ebenfalls durch hohe Elastizität im finanziellen Sektor (z.B. durch Ausweichen auf den Geld- und Kapitalmarkt, Liquiditätsreserven, unausgenutzte Kreditspielräume) verhindert oder weitgehend zu vermeiden versucht. Insgesamt kommt dem Ausgleichsgesetz für die Budgetkoordination von Bankbetrieben kurzfristig nur untergeordnete Bedeutung zu. Mit Hilfe langfristiger Planung ist die Erstellung technisch-organisatorischer und finanzieller Kapazitäten anzustreben, welche möglichen kurzfristigen Eng-

---

1) Vgl. im folgenden Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 264 ff

2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, a.a.O., S. 349 ff

paßsituationen von vornherein Rechnung trägt.<sup>1)</sup>  
Die angesprochenen Koordinationsverfahren haben die Kompatibilität von Gesamtbank- und Teilzielen herzustellen; dies setzt eine ausreichende Kenntnis der Interdependenzen zwischen den einzelnen Zielvariablen voraus. Zielbeziehungen sind keineswegs eindeutig fixiert, sondern unterliegen im Zeitablauf entscheidungsfeld- und entscheidungsprozessbegleitenden Veränderungen.<sup>2)</sup> Diese Variabilität ist hinsichtlich einzelner (Teil-) Zielvariablen als auch bezüglich des Zielsystems in der Gesamtheit gegeben.<sup>3)</sup>

Insbesondere konkurrierende Beziehungen zwischen den Zielvariablen Erfolg, Wachstum, Liquidität und Sicherheit stellen an den Prozeß der Budgetkoordination erhebliche Anforderungen. Neben der Minimierung von Zielkonflikten sind noch umfangreiche gesetzliche Normen zu beachten, damit die Realisierung der Gesamtzielesetzung nicht in Frage gestellt wird. Die theoretisch exakte Lösung der Koordinationsprobleme setzt die Formulierung eines umfassenden mathematischen Modells voraus, in welchen die Interdependenzen der Teilpläne in einem simultanen Abstimmungsprozeß berücksichtigt werden können.<sup>4)</sup> Totalmodelle dieser Art scheinen für den Einsatz in der Bankpraxis noch ungeeignet.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. Kolbeck, E.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 267

2) Vgl. Helms, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 238 ff

3) Vgl. Schmidt-Sudhoff, U.: a.a.O., S. 114 ff

4) Vgl. S. 61

5) Die Probleme des Einsatzes von Totalplanungsmodellen schließen jedoch nicht aus, daß - soweit wie möglich - mathematisch formulierte Modelle in den Teilplanungsereichen verwendet werden sollten, vgl. Kolbeck, E.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 262

1. 在 1949 年 10 月 1 日，即中华人民共和国成立那天，毛泽东在天安门城楼上向全国人民发表了著名的“新中国第一声”，宣告了新中国的诞生。

一、關於我國經濟建設之重要問題

一、政治  
 二、經濟  
 三、教育  
 四、文化  
 五、社會  
 六、宗教  
 七、藝術  
 八、科學  
 九、法律  
 十、軍事  
 十一、外交  
 十二、內政  
 十三、財政  
 十四、稅收  
 十五、金融  
 十六、貿易  
 十七、工業  
 十八、農業  
 十九、交通  
 二十、通訊  
 二十一、郵政  
 二十二、電力  
 二十三、水利  
 二十四、礦業  
 二十五、林業  
 二十六、漁業  
 二十七、牧業  
 二十八、蠶桑  
 二十九、畜牧  
 三十、狩獵  
 三十一、採集  
 三十二、製造  
 三十三、建築  
 三十四、修繕  
 三十五、運輸  
 三十六、倉庫  
 三十七、保險  
 三十八、銀行  
 三十九、證券  
 四十、期貨  
 四十一、期權  
 四十二、債券  
 四十三、股票  
 四十四、基金  
 四十五、信託  
 四十六、租賃  
 四十七、買賣  
 四十八、抵押  
 四十九、擔保  
 五十、訴訟  
 五十一、仲裁  
 五十二、調解  
 五十三、和解  
 五十四、協商  
 五十五、談判  
 五十六、磋商  
 五十七、諮詢  
 五十八、建議  
 五十九、勸告  
 六十、警告  
 六十一、通知  
 六十二、公告  
 六十三、聲明  
 六十四、報告  
 六十五、總結  
 六十六、計劃  
 六十七、方案  
 六十八、措施  
 六十九、辦法  
 七十、規定  
 七十一、章程  
 七十二、制度  
 七十三、規則  
 七十四、程序  
 七十五、流程  
 七十六、步驟  
 七十七、方法  
 七十八、技術  
 七十九、工藝  
 八十、技能  
 八十一、經驗  
 八十二、教訓  
 八十三、啟示  
 八十四、感悟  
 八十五、心得  
 八十六、體會  
 八十七、認識  
 八十八、理解  
 八十九、瞭解  
 九十、了解  
 九十一、熟悉  
 九十二、清楚  
 九十三、明白  
 九十四、懂得  
 九十五、知道  
 九十六、曉得  
 九十七、了如指掌  
 九十八、瞭如指掌  
 九十九、洞若觀火  
 一百、明察秋毫

1. 凡在本行开立存款账户的客户，均可向本行申请开立支票。

[illegible][illegible]

*[Faint, illegible text from the reverse side of the page.]*

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..

1. ... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..
2. ... ..  
... ..  
... ..
3. ... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

1. ... ..  
... ..  
... ..
2. ... ..  
... ..
3. ... ..  
... ..

die Liquiditätssicherung und Vermögensschutz von Kreditinstituten nicht in jedem Fall gewährleisten können.<sup>1)</sup> Über die Beachtung gesetzlicher Vorschriften hinaus bleibt es der Bankleitung unbenommen, bezüglich der liquiditätsmäßigen Strukturierung weitere restriktive Bedingungen in den Koordinationsprozeß einzuführen.<sup>2)</sup>

Nach Abschluß der koordinierenden Maßnahmen können die Teilpläne - zusammengefaßt in einer Jahres-Planbilanz und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung - als Vorgabewerte fixiert und damit einer Zielerreichungskontrolle zugänglich gemacht werden.

### 1333. Budgetkontrolle als entscheidende Phase bankwirtschaftlicher Unternehmenssteuerung

"Budgetkontrolle ist grundsätzlich Zielabweichungskontrolle und basiert auf Datenermittlung zum Zwecke des Vergleichs realisierter Zielvariablen mit vorgegebenen Zielparametern".<sup>3)</sup> Nach Planung und Koordination der Zielvariablen sowie Fixierung von Vorgabewerten für die bankbetrieblichen Budgeteinheiten kommt der

---

1) Vgl. Schrom, F.: Die Wesensbestimmung der bankbetrieblichen Liquidität und die Liquiditätsnormen im KWG, Diss. München 1963, S. 136

2) Vgl. z.B. die "Maximalbelastungstheorie" von Stützel, W.: Bankpolitik heute und morgen - Ein Gutachten, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1964, S. 41 ff. Eine Untersuchung der Eignung verschiedener "traditioneller" bankbetrieblicher Instrumente zur Aufrechterhaltung von Sicherheit und Liquidität findet sich bei Schlüter, J.: a.a.O., S. 81 ff

3) Will, H.J.: a.a.O., S. 704

Kontrolle im geschlossenen Budgetsystem die Aufgabe zu, durch Soll/Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und Empfehlung zur Abweichungskorrektur die erforderlichen Informationen für die bankbetrieblichen Führungsentscheidungen zu generieren.

Im Hinblick auf die Fixierung der Kontrollzeitpunkte sind keine Optima bestimmbar.<sup>1)</sup> Rechtzeitige Eingriffs- und Korrekturmöglichkeiten sind einerseits nur bei frühzeitigem Erkennen sich abzeichnender Abweichungen gegeben; andererseits stellt die Häufigkeit der Kontrolldurchführung ein Wirtschaftlichkeitsproblem dar.<sup>2)</sup> In der Literatur<sup>3)</sup> wird die Gliederung des Jahresbudgets in Quartale vorgeschlagen, wobei einzelne Vergleichsgrößen zur monatlichen Kontrolle herangezogen werden können.

---

1) Vgl. Lüder, K.: Investitionskontrolle. Die Kontrolle des wirtschaftlichen Ergebnisses von Investitionen, Wiesbaden 1969, S. 70. Die formal mögliche Gegenüberstellung von Kontrollaufwand und -ertrag zur Bestimmung eines zeitlichen, nutzenorientierten Optimums ist insbes. wegen mangelnder Quantifizierbarkeit der Kontrollerträge ohne praktische Relevanz. Vgl. hierzu auch die Darstellung und Kritik der bisher vorliegenden, statistisch orientierten Entscheidungsmodelle bei Treuz, W.: a.a.O., S. 63 ff

2) Vgl. Kromschröder, B.: a.a.O., S. 51 ff

3) Vgl. Krumnow, J.: a.a.O., S. 87 ff; Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 43

### 13331. Die Abweichungsanalyse

Beim Auftreten von Differenzen zwischen Soll- und Istwerten hat der eigentlichen Abweichungsanalyse eine Entscheidung darüber voranzugehen, ob überhaupt eine Untersuchung durchzuführen ist. Unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ist es nicht vertretbar, sämtliche auftretenden Soll/Ist-Differenzen zu analysieren, da die Unsicherheit der im Planungsprozeß verarbeiteten Informationen regelmäßig Abweichungen erwarten läßt. Es bietet sich deshalb an, Abweichungsanalysen erst beim Auftreten von Differenzen bestimmter Größenordnung durchzuführen. Die Struktur des Problems der Bestimmung kritischer Abweichungsmaße entspricht dem weiter unten<sup>1)</sup> noch zu erörternden Ausnahmeprinzip. Bereits an dieser Stelle kann jedoch vorweggenommen werden, daß es bisher trotz ausführlicher Diskussion des "management by exception" in der anglo-amerikanischen und deutschen Literatur an eindeutigen Maßstäben für die Konkretisierung von "exceptions" fehlt.<sup>2)</sup> Eine allgemein gültige Antwort auf die Frage, welche Soll/Ist-Abweichung einen Ausnahmefall darstellt, ist nicht möglich. Die Fixierung bestimmter Grenzen ist vielmehr unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten und der anzustrebenden Kontrollgenauigkeit vorzunehmen; sie ist in jedem Fall als Ergebnis eines subjektiven Entschlusses zu interpretieren.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. S. 101 ff

2) Vgl. Kluge, F.: a.a.O., S. 181

3) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung a.a.O., S. 112. Kluge versucht, über die Konstruktion von Überzeugungsgraden der anvisierten Teilzie-

In der Praxis werden Abweichungsanalysen unter Berücksichtigung bestimmter als Prozentsätze oder in Form absoluter Beträge fixierter Toleranzen vorgenommen. Diese Handhabung kann allerdings nur zu brauchbaren Ergebnissen führen, wenn diese relativen oder absoluten Maße nach Kontrollbereichen differenziert bzw. allgemein in Abhängigkeit von

- Abweichungshäufigkeit,
- durchschnittlicher Abweichungsstärke,
- möglichem Einfluß der Abweichung auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter,
- Planungsqualität und
- Abweichungsrichtung (positiv/negativ)

festgesetzt werden.<sup>1)</sup>

Ist die Entscheidung über die Durchführung einer Abweichungsanalyse gefallen, stehen Arten und Ursachen aufgetretener Soll/Ist-Abweichungen im Vordergrund des Interesses. Erst die Erforschung der Abweichungsursachen bildet die Basis für Maßnahmen zur Beeinflussung der Zielerreichung oder erforderliche Planrevisionen.

Erörterungen über die Erforschung der Ursachenkomplexe für das Auftreten von Abweichungen finden sich nahezu ausschließlich in der Literatur zur industriellen Stan-

---

le zu einer Objektivierung der Entscheidung über "wesentliche" Abweichungen zu kommen; vgl. Kluge, F.: a.a.O., S. 181 ff

1) Vgl. Bartölke, K.: Überlegungen zu den Grundlagen der Planung in Betriebsorganisationen, Berlin 1969, S. 171 ff

dard- oder Plankostenrechnung. Dabei wird regelmäßig vorgeschlagen, zunächst eine Aufspaltung der Gesamtabweichung in Preis-, Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichung vorzunehmen.<sup>1)</sup> Im Rahmen bankbetrieblicher Budgetkontrolle ist eine Differenzierung nach Leistungs- und Verbrauchsmengen- sowie Preisabweichungen im Geschäfts- und Betriebsbereich zweckmäßig.<sup>2)</sup> Diese Abweichungsarten sind bereits durch die Planungsgrößen weitgehend determiniert. Das geplante Geschäftsvolumen als Leistungskomponente des angestrebten Erfolgs stand am Ausgangspunkt der Budgetplanung.<sup>3)</sup> Soll/Ist-Differenzen bei den Leistungsmengen im Geschäftsbereich stellen gleichzeitig Über- bzw. Unterdeckungen der geplanten Beschäftigung dar. Ebenso unproblematisch gestaltet sich auch die Ermittlung von Verbrauchs mengenabweichungen im Geschäfts- und Betriebsbereich, die unter Berücksichtigung des erreichten Beschäftigungsgrades Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen erlauben. Hierbei ist allerdings die in Kreditinstituten erforderliche grundsätzliche Ausrichtung der Kapazitäten an den zu erwartenden Spitzenbelastungen<sup>4)</sup> zu berücksichtigen. Preisabweichungen werden im Geschäftsbereich hauptsächlich infolge Änderungen von Zins- und Provisionssätzen auftreten; im Betriebsbereich bilden die

---

1) Vgl. z.B. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung. Theorie und Praxis der Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 3. Aufl., Köln und Opladen 1967, S. 151 ff

2) Vgl. Krumnow, J.: a.a.O., S. 91 ff

3) Vgl. S. 71

4) Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 294 ff; Süchting, J.: Theorie und Politik des Banksortiments - Grundlage einer Sortimentslehre der Bank - unveröffentlichte Habilitationsschrift, Frankfurt/M. 1967, S. 421

Personalkostensätze die größte potentielle Abweichungskomponente.

Erheblich größere Schwierigkeiten als die Feststellung der Abweichungsarten bereitet die anschließende Analyse ihrer Ursachen und damit Beeinflußbarkeit, da hierfür eine Fülle von Faktoren im bankwirtschaftlichen In- und Umsystem verantwortlich sein können.

Die allgemein gültige Rückführung von Frese auf die Abweichungsursachen

- "1. Rechenfehler oder logische Fehler bei der Informationsverarbeitung.
2. Unzureichende ontologische Information.
3. Unzureichende nomologische Information."<sup>1)</sup>

bietet wenig Ansatzpunkte für eine Operationalisierung des Problems. Eine vereinfachende Sicht des Ursachenkomplexes bietet Süchting an: "Abweichungen vom Plan lassen sich generell auf zwei Ursachen zurückführen:

- (1) Es wurde besser oder schlechter gearbeitet, als im Plan angenommen.
- (2) Die Planungsannahmen sind überholt. Der Plan ist falsch geworden."<sup>2)</sup>

An diese Ursachendifferenzierung hat sich die Frage anzuschließen, welcher Teil der Abweichung auf "gute oder schlechte Arbeit" bzw. auf einen "falschen" Plan

- 
- 1) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 63
  - 2) Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 41

zurückzuführen ist. Die mangelnde Quantifizierbarkeit der möglichen Einflußgrößen macht die Beurteilung des Dispositionserfolgs einzelner Budgeteinheiten sowie der dispositionsunabhängigen Wirkungen äußerst schwierig. Anhaltspunkte für die Ermittlung des dispositionsbedingten (beeinflußbaren) Teils von Budgetabweichungen können sich zwar durch Vergleich von Verantwortungsbereichen mit gleicher oder ähnlicher Kunden- und/oder Geschäftsstruktur ergeben; auf die Problematik solcher Maßstäbe wurde bereits hingewiesen.<sup>1)</sup> Die Abweichungsanalyse ist deshalb weniger auf die Abgrenzung zwischen dispositionsbedingtem und nicht beeinflussbarem Erfolg zu richten, sondern auf die Katalogisierung und Gewichtung möglicher Einflußfaktoren als Anhaltspunkte für Korrekturentscheidungen. Determinanten einer negativen Soll/Ist-Abweichung des gesamten Einlagenvolumens oder einzelner Einlagearten können z.B. sein:<sup>2)</sup>

- die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, insbesondere Einkommensentwicklung der Einlegergruppen
- restriktive Notenbankpolitik und allgemeine Geldverknappung
- Substitution zwischen den Einlagearten (Umbuchungen von Spar- und Termineinlagekonten)
- Konkurrenzaktivitäten und daraus resultie-

---

1) Vgl. S. 58 f

2) Vgl. dazu auch Krumnow, J.: a.a.O., S. 92 f; Süchting, J.: Theorie und Politik des Banksortiments, a.a.O., S. 433 f; ders.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 43 f; Dolff, P.: a.a.O., S. 49 ff; Kluge, F.: a.a.O., S. 186 ff

rende Verschiebung der Marktanteile

- mangelhafte Organisation der eigenen Absatzpolitik.

Für Abweichungen zwischen geplantem und realisiertem Kreditvolumen kann in ähnlicher Weise ein Bündel möglicher Ursachen zur Erklärung herangezogen werden. Im Betriebsbereich aufgetretene Soll/Ist-Differenzen verursachen regelmäßig geringeren Analyseaufwand, hierzu kann auf die Kostenrechnungsliteratur verwiesen werden.<sup>1)</sup>

Aus diesen Hinweisen zur Problematik der Abweichungsanalyse wird deutlich, daß generelle Regeln nicht aufstellbar sind. Die Vorgehensweise hat sich am jeweiligen Einzelfall<sup>2)</sup> auszurichten. Wesentliche Kriterien für eine zielorientierte Durchführung der Abweichungsanalysen sind neben der für Kontrollen allgemein erforderlichen Objektivität vor allem Relevanz und Aktualität der Kontrollinformationen. Außerdem ist das Wirtschaftlichkeitspostulat zu beachten, da wegen der Fülle zu verarbeitender Informationen die Gefahr des Hypertrophierens der mit Abweichungsanalysen befaßten Stellen besteht.

Die Isolierung einzelner Ursachen und deren Auswirkung auf Budgetabweichungen ist somit nur näherungsweise möglich. Die monatlich oder quartalsweise durchzufüh-

---

1) Vgl. z.B. Kleber, E.: a.a.O., S. 213 ff

2) Vgl. als Beispiel die Analyse der Entwicklung des Massenkreditgeschäfts im Bereich einer Filiale für ein bestimmtes Quartal bei Kluge, F.: a.a.O., S. 187 ff

renden Zielerreichungskontrollen erlauben jedoch, die den Plangewinn erheblich beeinträchtigenden Schwachstellen in den bankbetrieblichen Funktionsbereichen herauszukristallisieren. Diese Bereiche sind vorrangig Ziel weitergehender Kontrollaktivitäten.

13332. Anpassungsmaßnahmen und Planmodifikationen  
als Konsequenzen der Abweichungsanalyse

Den aufgezeigten Schwierigkeiten der Bestimmbarkeit von beeinflussbaren und damit durch Anpassungsmaßnahmen zu beseitigenden sowie unbeeinflussbaren Budgetabweichungen mit der Folge notwendiger Plankorrekturen wird in der Budgetierungspraxis durch "möglichst genaue" Schätzungen begegnet.

Plankorrekturen sind erforderlich, wenn sich Planungsgrundlagen nachträglich als unrealistisch erwiesen haben. In Bezug auf die Planung und Vorgabe der Einlagenvolumina könnte dieser Fall beispielsweise durch eine scharfe Restriktionspolitik der Notenbank eintreten, welche die Einhaltung der Sollwerte erschwert oder unmöglich macht. Globale Kürzungen der durch die Liquiditätsverknappung betroffenen Positionen um einen bestimmten Prozentsatz ermöglichen eine näherungsweise Eliminierung nicht beeinflussbarer Ursachen.<sup>1)</sup> Damit wird gleichzeitig der durch dispositive Maßnahmen zu schließende Teil der Abweichung aufgezeigt.

---

1) Vgl. Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 44

Empfehlungen zur Abweichungskorrektur im Geschäftsbe-  
reich sind vorrangig darauf abzustellen, wie durch den  
Einsatz absatzpolitischer Instrumente (Preis und Kon-  
ditionenpolitik, Leistungsprogrammpolitik, Werbung und  
Public Relations, Leistungsbereitschaft sowie Stand-  
ortwahl)<sup>1)</sup> die Realisierung der Zielgrößen erreicht  
werden kann. Die Kurzfristigkeit der Budgetperioden  
erfordert primär Zielerreichungsmaßnahmen durch kurz-  
fristig wirksame marktpolitische Aktionsparameter.  
Leistungsprogrammpolitik und Standortwahl sind der  
langfristigen Planung zuzuordnen; zur Beeinflussung  
des Marktgeschehens innerhalb der Budgetperiode ist  
der - regelmäßig kombinierte - Einsatz der übrigen In-  
strumente zu prüfen. Auf die beschränkten Möglichkei-  
ten kurzfristiger Anpassung im Betriebsbereich wegen  
der Kapazitätsausrichtung an Spitzenbelastungen wurde  
bereits hingewiesen.

Die Realisierung der Zielgrößen ist den Verantwortli-  
chen der Budgeteinheiten nur in dem Ausmaß möglich,  
in dem sie Zielerreichungsmaßnahmen selbständig ein-  
leiten können. Hierbei bestehen Limitationen z.B.  
durch die budgetierten Kosten ihrer Verantwortungsbe-  
reiche; außerdem können sie über den Einsatz bestimm-  
ter absatzpolitischer Aktionsparameter nicht selbst  
(Eröffnung neuer Zweigstellen), über andere nur in be-  
schränktem Umfang (Preis- und Konditionenvariationen)  
und lediglich über eine dritte Gruppe möglicherweise  
unbeschränkt (kundenindividuelle Leistungsprogrammge-  
staltung, zeitlicher und örtlicher Einsatz von Akqui-

---

1) In Anlehnung an die auf bankpolitische Marktlei-  
stungen anwendbare Systematisierung von Nieschlag,  
R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing. Ein ent-  
scheidungstheoretischer Ansatz, 5. Aufl., Berlin  
1972, S. 120 ff

siteuren und bestimmten Werbemitteln)<sup>1)</sup> entscheiden.

Die zur Abweichungsbeseitigung geeigneten Empfehlungen im Rahmen von Kontrollinformationen sind somit situativ zu gestalten; allgemein gültige Maßnahmenkataloge können nicht aufgestellt werden.

Bei Plankorrekturen ist grundsätzlich Zurückhaltung erforderlich. Die verantwortlichen Bereichsleiter hatten bei der Budgetkoordination Mitwirkungsmöglichkeiten bezüglich realistischer Zielsetzungen. Sie sollten sich in erster Linie für einen hohen Zielerreichungsgrad engagieren und nicht beim Auftreten von Schwierigkeiten auf die Notwendigkeit von Planrevisionen berufen. Ferner ist darauf hinzuweisen, daß Anpassungen von Teilplänen weitere Korrekturen in anderen Planungsbereichen induzieren.

Der Ablauf des Budgetierungsprozesses macht den grundlegenden Zusammenhang zwischen Kontrolle und Zielerreichung deutlich. Kontrollinformationen geben Hinweise auf Zielabweichungen und deren Ursachen, induzieren Anpassungsentscheidungen oder Planrevisionen und determinieren damit Anspruchsvariationen<sup>2)</sup> im bankwirtschaftlichen Zielsystem.

Parallelen zum einleitend skizzierten Führungsprozeß im Bankbetrieb und zur Stellung der Kontrolle im Regelkreis-Paradigma sind offensichtlich. Die bankbetrieblichen Aktivitäten vollziehen sich in einer Vielzahl von Regelkreisen (Budgeteinheiten), die zu einem

---

1) Vgl. Süchting, J.: Theorie und Politik des Banksortiments, a.a.O., S. 433

2) Vgl. hierzu auch Kluge, F.: a.a.O., S. 179 ff

hierarchisch vermaschten Gesamtsystem integriert werden.

#### 134. Das Budget als Instrument der Leistungsbeurteilung

Die motivationale bzw. Leistungsanreizfunktion von Budgetvorgaben ist in der Literatur unbestritten. Eine Budgetierung ohne Berücksichtigung des Motivationsaspektes kann somit nicht zu optimalen Ergebnissen führen.<sup>1)</sup> Bereits hier wird deutlich, daß Steuerungs- und Motivationsfunktion des Budgets nicht einfach getrennt werden können, sondern sich auf vielfältige Art überschneiden.

Im Rahmen dieser Untersuchung der Budgetierung unter dem Kontrollaspekt ist deshalb der Frage nachzugehen, ob der Motivationswirkung bei der steuerungsorientierten Budgetierung bereits ausreichend Rechnung getragen ist oder ob die Motivations- (Leistungsanreiz-) Funktion und damit verbunden die Leistungsmaßstabs- und -beurteilungsfunktion des Budgets die Bildung spezifischer Sollwerte erfordert. Im Ergebnis wären damit zwei Budgets zu erstellen; ein Budget für Zwecke der Unternehmenssteuerung und ein Budget mit auf die Leistungsmotivierung abgestellten Vorgabewerten.<sup>2)</sup>

Vorschläge dieser Art gehen von der Überlegung aus, daß steuerungsorientierte Vorgabewerte infolge der er-

---

1) Vgl. Schmidtkunz, H.W.: a.a.O., S. 14

2) Vgl. zum Vorschlag der dualen Budgetierung insbes. Stedry, A.C.: Budget Control and Cost Behavior, Chicago 1960, S. 145 ff

forderlichen Koordination zwischen den einzelnen Organisationseinheiten möglichst realitätsnah sein sollten. Ihre Einhaltung muß den Bereichsleitern im Regelfall möglich sein. Motivations- bzw. leistungsanreizorientierte Vorgabewerte sind dagegen so hoch anzusetzen, daß sie selbst unter erheblichen Anstrengungen kaum zu erreichen sind. Sie sollen einerseits noch eine Herausforderung für die Bereichsleiter darstellen, andererseits aber noch nicht den "Entmutigungspunkt"<sup>1)</sup> erreichen. In diesem Fall verlieren Vorgabewerte ihre Anreizfunktion; die Mitarbeiter konzentrieren sich weniger auf die Möglichkeiten der Zielerreichung, sondern mehr auf die Beweisführung, daß die Sollwerte falsch sind.

Die Verwendung differenzierter Vorgabewerte scheint äußerst problematisch. Dies trifft auch für den Vorschlag zu, daß zur Vermeidung von Konfusionen bei den Betroffenen offiziell motivationsorientierte Vorgabewerte vereinbart und diese intern an realistische Planwerte angepaßt werden.<sup>2)</sup>

Allgemein verhaltenswissenschaftliche Aspekte sind somit für die Erstellung bankwirtschaftlicher Budgets von großer Bedeutung. Zusätzliche Probleme ergeben sich noch bei der Verbindung von Vorgabewerten und Lei-

---

1) Will, H.J.: a.a.O., S. 707

2) Vgl. Solomons, D.: Divisional Performance: Measurement and Control, Homewood/Ill. and Nobleton/Ont. 1965, S. 24. Zur Kritik an den Vorschlägen zur Erstellung von zwei Budgets vgl. z.B. Becker, S., Green, D. jr.: Budgeting and Employee Behavior, in: The Journal of Business 1962, S. 392 ff; Gibson, J.: Management by Objectives, in: Management Accounting 1970, S. 173 ff

stungsmessung bzw. Koppelung von Zielerreichungsgrad und Gehaltsfestsetzung für die Bereichsleiter.<sup>1)</sup>

Eine Orientierung der Leistungsbeurteilung am Zielerreichungsgrad ist nur sinnvoll, wenn der Erfolg der Planungsbereiche überwiegend auf die Dispositionen der verantwortlichen Entscheidungsträger zurückgeführt werden kann. Auf die in Bankbetrieben besonders schwierigen Probleme der Abgrenzung dispositionsbestimmter Erfolge wurde bereits hingewiesen.<sup>2)</sup> Neben starker Abhängigkeit der Kreditinstitute von gesamtökonomischen Trends sowie zentralbankpolitischen Eingriffen stehen der Bestimmung von Dispositionserfolgen zusätzlich die mangelnde Selbständigkeit einzelner Bereiche und deren Abhängigkeit von Entscheidungen der Geschäftsleitung entgegen.

Die Abgrenzung der Dispositionserfolge als Grundlage der Leistungsbeurteilung kann dann zu keinen brauchbaren Ergebnissen führen, wenn der Entscheidungsspielraum der Bereichsleiter durch detaillierte Vorschriften des Politiksystems hinsichtlich der zu verfolgenden Betriebs- und Geschäftspolitik stark eingeengt ist. Der Bereichserfolg ist hier überwiegend durch Dispositionen der Geschäftsleitung bzw. deren Handlungsanweisungen determiniert. Die Isolierung dieser Einflüsse ist unmöglich; damit verliert der Zielerreichungsgrad bei solcherart abhängigen Bereichen jeglichen Aussagewert für die Leistungsbeurteilung.

---

1) Vgl. hierzu auch die Diskussion einer Verbindung von Zielvorgaben und Entlohnungssystem bei Mülhaupt, L., Dolff, P.: Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen und der Bankwirtschaftlichen Forschungsstelle (Münster), Nr. 8 (Okt. 1974), S. 63 ff

2) Vgl. S. 87 ff

Nicht weniger problematisch ist die Quantifizierung des Einflusses der Marktabhängigkeit auf den Bereichserfolg. Die mangelnde Bestimmbarkeit dieser Determinante kann zwar durch die Annahme umgangen werden, daß alle Bereiche in gleicher Weise von diesen Einflüssen tangiert sind. Das schließt aber nicht aus, daß die Marktabhängigkeit in einzelnen Bereichen stärker ausgeprägt ist und damit eine differenzierte Beurteilung der Erfolgsziffern erfordert.

Weiterhin erschwert die Eigenart bankwirtschaftlicher Leistungen die Bestimmung des beeinflufßbaren Erfolgs einzelner Budgeteinheiten. Der Produktions- und Absatzverbund im Bankbetrieb ist nicht auf die Abgabe bestimmter Einzelleistungen, sondern das Angebot eines Leistungskonglomerats ausgerichtet. Dies bedingt, daß Universalbanken häufig durch Angebote von Gratisleistungen den Absatz von Ertragsleistungen<sup>1)</sup> zu fördern versuchen und damit in Kauf nehmen, daß bestimmte Bereiche lediglich Zubringerdienste für andere Geschäftsparten leisten. Die Abgrenzung und Bewertung solcher Leistungen für andere Bereiche müßte ebenfalls in die Berechnung der Dispositionserfolge einbezogen werden.

Grundsätzliche Probleme dieser Art ergeben sich aus dem Leistungsverbund zwischen Zentrale und Filialen. Einerseits kann der Umfang der Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten einzelner Filialen für die Zentrale nicht ausreichend exakt quantifiziert werden, andererseits bleibt die Zurechnung zentral durchgeführter

---

1) Zu diesen preispolitischen Maßnahmen vgl. z.B. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 489 ff; Penzkofer, P.: Marketing und Bankorganisation, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Fest-

Werbemaßnahmen, bestimmter Geschäftsabwicklungen sowie Planungs-, Organisations- und Revisionstätigkeiten auf einzelne Bankstellen stets fragwürdig. Die Berücksichtigung der Kapital- und Geldbeziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten im Bankbetrieb und die Festsetzung von Verrechnungs-Zinssätzen verursacht eine weitere Komplizierung.<sup>1)</sup>

Die aufgezeigten Schwierigkeiten der Berechnung von Bereichs-Dispositionserfolgen legen die Empfehlung nahe, Leistungsbewertungen außerhalb des Budgetsystems vorzunehmen.<sup>2)</sup> Eine Verbindung von Steuerungs- und Leistungsbeurteilungsfunktion des Budgets führt wegen der konfliktären Beziehung beider Zwecke zu dessen Überforderung. Gekoppelt mit einem Belohnungs- und Bestrafungssystem durch Bindung der Gehaltsfestsetzung an den Zielerreichungsgrad, wird dieser Konflikt weiter verschärft und macht letztlich das Budget als Instrument der Unternehmungssteuerung unbrauchbar. Die Ausrichtung der Budgetkontrolle auf den Steuerungs-zweck ist auch unter dem Gesichtspunkt der Verhinderung von Budgetmanipulationen zu befürworten, da wesentliche Gründe für manipulatives Verhalten entfallen.

---

schrift für O. Hintner zum siebzigsten Geburtstag, hrsg. von H. Linhardt, P. Penzkofer, P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 139

- 1) Vgl. zur Ableitung optimaler Verrechnungspreise im Sinne des Steuerungs Zwecks Plinke, W.: Kapitalsteuerung in Filialbanken, S. 169 ff
- 2) Im Ergebnis ebenso Dolff, P.: a.a.O., S. 51

### 135. Budgetmanipulationen und Kontrollmaßnahmen

Die Gefahr von Budgetmanipulationen aus Gründen angestrebter Plankonformität, zur Vermeidung der Aufdeckung von Planungsfehlern, Befriedigung irrationaler Bedürfnisse (Prestige) etc. ist nicht auszuschließen. Da eine wirkungsvolle Zielerreichungskontrolle dadurch unterlaufen werden kann, sind Kontrollmaßnahmen zur Verhinderung manipulativen Verhaltens unumgänglich.

In geschlossenen Budgetsystemen bleibt für Manipulationen im sachlichen Bereich wenig Spielraum. Die Integration der Teilbudgets zu einer Gesamtkonzeption läßt Budgetverschiebungen (z.B. eine Erfassung von Budgetüberschreitungen beim Werbeetat unter Verwaltungskosten)<sup>1)</sup> nur in begrenztem Rahmen zu.

Eine weitere Gefahr manipulativen Handelns liegt im zeitlichen Bereich des Budgets. Grundsätzlich wachsen die Möglichkeiten zeitlicher Manipulationen (z.B. durch Unterlassung erforderlicher Reparaturen oder Werbeaufwendungen) mit der Kürze des Budgetzeitraums. In die Kategorie zeitlicher Budgetmanipulationen ist auch die Schaffung von "Budgetreserven" einzureihen, womit die Ausgangsposition für die Folgeperiode verbessert werden soll.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. Collard, F.M.: Budgetierung, in: Management-Enzyklopädie, Band 1, München 1969, S. 1285

2) Vgl. Steiner, G.A.: Die Budgetierung ist ein wichtiges Integrationsinstrument, in: Unternehmungsplanung, hrsg. von J. Wild, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 354

Sachliche und zeitliche Budgetmanipulationen sind durch Verankerung geschlossener kurzfristiger Budgetsysteme in der langfristigen Planung teilweise eingrenzbar. Die Einhaltung der "Budget-Spielregeln" und der Verfahrensanweisungen bedarf jedoch der Systemkontrolle, damit die Steuerungsfunktion des Budgets sichergestellt ist. Damit wird die Interdependenz von Zielerreichungs- und Systemkontrolle sichtbar: Das Instrument Zielerreichungskontrolle ist nur funktionsfähig, wenn es als Objekt in die Systemkontrolle einbezogen wird.<sup>1)</sup>

#### 14. Verwertung von Kontrollinformationen im Führungsprozeß durch instrumentale Handhabung des Berichtswesens

Mit der Generierung von (Budget-)Kontrollinformationen ist deren Verwertung im Führungsprozeß noch nicht sichergestellt. Das Bindeglied zwischen dem für Kontrollzwecke geeigneten Rechnungswesen (Budgetsystem) und der Bankleitung stellt ein instrumental zu handhabendes Berichtswesen dar, damit die Kontrollinformationen führungsrelevante Entscheidungen (Anpassungsmaßnahmen, Planmodifikationen) induzieren können. Zur Erfüllung

---

1) "The validity of control reports must be unquestionable. Managers throughout the organization must have confidence that the control information they receive has not been twisted or altered to cover up unwelcome news. So we maintain an audit function to make sure that the reported information is all that it purports to be." Newman, W.H.: a.a.O., S. 140

dieser Aufgabe ist das Berichtswesen nach bestimmten Prinzipien zu gestalten, auf deren wichtigste kurz hingewiesen werden soll.

Der Begriff Berichtswesen wird in der Literatur<sup>1)</sup> als bestimmter Teil des Informationswesens definiert oder - in der weitesten Begriffsfassung - mit diesem gleichgesetzt. Damit sind für das hier zu diskutierende Kontroll-Berichtswesen, verstanden als Teilmenge des gesamten bankwirtschaftlichen Berichtswesens, die in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ausführlich analysierten Bedingungen für optimale informationale Vorgänge heranzuziehen. Nachdem die Berichterstattung insbesondere einen Akt des Informationsaustausches darstellt, steht der kommunikative Aspekt der Übermittlung von Kontrollinformationen im Vordergrund.<sup>2)</sup>

Die Prinzipien optimaler Berichterstattung (Kommunikation) lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>3)</sup>

- 
- 1) Vgl. z.B. Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, 2. Aufl., Herne/Berlin 1974, S. 15; ders.: Informationswesen, Organisation des, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1924; Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 79
  - 2) Zum Verhältnis Information - Kommunikation und zur Charakterisierung der Information als Objekt der Kommunikation vgl. Kramer, R.: Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965, S. 93 ff; Ulrich, H.: a.a.O., S. 128 ff
  - 3) Vgl. Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, a.a.O., S. 45; Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 86 f; Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 56 ff; Kramer, R.: a.a.O., S. 158 ff

- Abstimmung der Berichtskonzeption auf die Informationsbedürfnisse der Berichtsempfänger (optimale Quantität und Qualität der übermittelten Kontrollinformationen),
- Aktualität der Berichterstattung (Minimierung der Informationsflußzeit),
- Wirtschaftlichkeit der Berichterstattung und
- Elastizität der Kommunikationsstruktur hinsichtlich Routine- und Spezialberichterstattung.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die praktische Relevanz der bisher gebotenen Lösungsmöglichkeiten hinsichtlich der für die Berichtsgestaltung entscheidenden Bestimmung des "optimalen" Informationsumfanges noch als gering erachtet werden muß.<sup>1)</sup>

Angesichts der besonderen Informationsintensität in Kreditinstituten<sup>2)</sup> erweist sich die Quantität des Informationsanfalls im Politiksystem als besonderes Problem für die Berichterstattung. Es bietet sich deshalb an, das Management-by-Exception-Konzept als informationales Prinzip<sup>3)</sup> für eine instrumentale Handhabung des bankwirtschaftlichen Kontrollberichts wesens nutzbar zu

---

1) Vgl. Berthel, J.: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin 1967, S. 59 f

2) Vgl. Stevenson, H.: Informationssysteme für Kreditinstitute, Berlin - New York 1973, S. 16 f

3) Das Konzept läßt sich sowohl als Delegations- als auch als Informationsprinzip deuten; vgl. Frese, E.: Management by Exception, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 956

machen. Dieses Prinzip läßt sich mit der Frage gleichsetzen, welche Kontrollinformationen bei vorgegebener Aufgaben- und Kompetenzverteilung an die übergeordnete Führungsebene weiterzuleiten sind; hierzu ist eine Entscheidung über das Ausmaß der "exception" erforderlich. "Allgemeingültige Aussagen über die Intensität dieser Kommunikationsbeziehungen sind nicht möglich; ihre konkrete Ausprägung hängt von der jeweiligen interpersonalen Verteilung der Entscheidungsaufgaben ab."<sup>1)</sup> Die theoretische Ableitung von führungsrelevanten Abweichungsgrenzen<sup>2)</sup> bietet für die Praxis der Bestimmung bankbetrieblicher exception noch wenig Anhaltspunkte. Bei der Trennung von Normal- und Ausnahmeabweichungen für die Kontrollberichterstattung empfiehlt sich eine flexible Handhabung, da die Anwendung bestimmter Prozentsätze oder absoluter Größen für alle "exceptions" keine sinnvolle Bewertung der Abweichungen im Gesamtzusammenhang zuläßt. Es ist zu unterstellen, daß beispielsweise Überziehungen von Kreditlimits um 10 % bei Großkrediten von größerem Gewicht sind als Verminderungen durchschnittlicher Guthaben von Großeinlegern um ebenfalls 10 %. Der unterschiedlichen Zielrelevanz einzelner Abweichungsarten ist somit durch Festsetzung individueller relativer und absoluter "exceptions" Rechnung zu tragen.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. Frese, E.: Management by Exception, a.a.O., Sp. 957

2) Vgl. z.B. Kern, W.: Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, in: ZfbF 1971, S. 717 f.; Lüder, K.: Ein entscheidungstheoretischer Ansatz zur Bestimmung auszuwertender Plan-Ist-Abweichungen, in: Zfb 1970, S. 632 ff

3) Vgl. hierzu die Hinweise bei Stevenson, H.: a.a.O., S. 106

Ferner ist zu berücksichtigen, daß Rangfolgevariationen der bankwirtschaftlichen Zielvariablen Anpassungen der zu berichtenden Abweichungen bedingen können.

Die angedeuteten Schwierigkeiten bei der Bestimmung führungsrelevanter Ausnahmeabweichungen stellen die grundsätzliche Eignung des management-by-exception für das Kontrollberichtswesen nicht in Frage. Allerdings können sich aus der - bisher in der Praxis üblichen<sup>1)</sup> - Weiterleitung nur negativer Abweichungen zwei wesentliche, die Effizienz des Berichtswesens beeinträchtigende Probleme ergeben:

- keine Erhöhung des Anspruchsniveaus, da die Bankleitung keine Kenntnis von positiven Abweichungen erhält und
- Demotivation der Mitarbeiter durch einseitige Ausrichtung der Berichterstattung an "unerfreulichen" Ergebnissen.

Diese Nachteile sind zwar durch Aufnahme positiver "exceptions" in die Berichte vermeidbar, damit wird jedoch der Zweck als Informations-Selektionskonzept und Mittel zur Reduktion der Berichtsmasse<sup>2)</sup> beeinträchtigt. Negative motivationale Auswirkungen bei abschließlicher Meldung von Minus-Abweichungen können durch flankierende motivierende Maßnahmen und Zentra-

---

1) Vgl. Bleicher, K.: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO 1970, S. 103

2) Vgl. Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung, 3. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 131

lisation des Informationswesens abgeschwächt oder aufgehoben werden.<sup>1)</sup>

Über die nach dem management-by-exception erforderliche Kommunikation hinaus wird die Bankleitung bestrebt sein, in gewissen Zeitabständen ein umfassendes Bild über den Leistungsfortschritt in den bankwirtschaftlichen Subsystemen zu erhalten. Detailberichte dieser Art<sup>2)</sup> geben Aufschluß über noch auszuschöpfende Zielerreichungspotentiale und können zu Konsequenzen hinsichtlich einer Neuorientierung des Anspruchsniveaus auch nach oben führen. Zusätzlich ergeben sich dabei Hinweise auf eventuell erforderliche Korrekturmaßnahmen bereits vor Eintritt des Ausnahmefalles.

#### 15. Auswirkungen der Zielerreichungskontrolle auf den Führungsprozeß im Bankbetrieb

Die Zielerreichungskontrolle läßt sich als Instrument zur Verbesserung des bankwirtschaftlichen Führungsprozesses charakterisieren. Sie ist auf die zielorientiert gestaltende quantitative Antizipation künftigen Geschehens und den Vergleich mit den tatsächlich realisierten quantitativen Ergebnissen der bankbetrieblichen Subsysteme und des Gesamtsystems gerichtet. Damit wird die Formulierung der angestrebten Ziele und der

---

1) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 116 ff; ders.: Management by Exception, a.a.O., Sp. 958

2) Detaillierte Situationsbeschreibungen können im Rahmen der Systemkontrolle geliefert werden.

zur Zielerreichung erforderlichen Aktionen und Programme notwendig sowie die Auseinandersetzung mit möglichen Störgrößen des In- und Umsystems.

Implementation und Durchführung von Zielerreichungskontrollen führen zu (relativ) optimalen Entscheidungsergebnissen durch Fixierung von Vorgabe-(Ziel-)Werten, Feststellung von Soll/Ist-Abweichungen und Anpassungsmaßnahmen bzw. Planmodifikationen aufgrund der an die Bankleitung weitergeleiteten Kontrollinformationen nach dem Ausnahmeprinzip. Damit wird die Effizienz des Führungsprozesses durch Anwendung der Managementprinzipien "by objectives" (Planung und Zielvorgabe) sowie "by exception" (Berichterstattung über bestimmte Kontrollinformationen) verbessert.

Diese Managementprinzipien bedingen insbesondere ein Umdenken der Unternehmensleitungen im Bankbetrieb und eine Abkehr von der Vorstellung, Managementaufgaben seien vor allem im laufenden Geschäft (z.B. Großkreditverhandlungen) zu erfüllen. Bankwirtschaftliches Management sollte sich stärker als bisher Problemen der Zielplanung, Koordination und Kontrolle zuwenden.

Die aufgezeigten Schwierigkeiten beim Einsatz des Führungsinstruments Zielerreichungskontrolle, insbesondere des Budgets als deren typischer Ausprägungsform, dürfen nicht als unüberwindlich gelten.<sup>1)</sup> Ebenso sollte nicht verkannt werden, daß die Umstellung einer

---

1) "There is nothing magic about banking so that it doesn't require the same disciplines for optimum success as do other industries". Long, R.E.: Budgeting for Banks, in: The Bankers Magazine, Vol. 154, No. 2 (Spring 1971), S. 145

Bankorganisation auf die Führung mit Zielen und die Kontrolle deren Erreichung mit Kosten und Friktionen verbunden ist und die Gefahr bürokratischer Schwerfälligkeit nicht ausgeschlossen werden kann.

Der Schwerpunkt der Zielerreichungskontrolle liegt auf dem Output des Systems Bankbetrieb, gemessen in monetären Größen. Finanzwirtschaftliche (Kontroll-)Informationen zeigen aber - abgesehen von ihrer Validität - häufig nur die Symptome eines Problems auf. Mögliche Zielerreichungspotentiale werden nicht aufgedeckt, da nicht das System selbst, sondern primär dessen Output kontrolliert wird. Somit eignet sich die Zielerreichungskontrolle zwar für die Steuerung des Systems Bankbetrieb, bietet aber nicht ausreichende Anhaltspunkte für die Systemverbesserung. Dazu bedarf es der Analyse und Kontrolle des Systems selbst bzw. der einzelnen Subsysteme, welche im Rahmen der bisherigen Untersuchung weitgehend den Charakter von "black boxes" hatten.

## 2. Systemkontrolle

### 21. Das Konzept der Systemkontrolle

#### 211. Begriff und Wesen

Der Begriff Systemkontrolle (-prüfung, -revision) wird in der deutschsprachigen Literatur weitgehend synonym mit dem in der jüngeren anglo-amerikanischen Prüfungspraxis entwickelten Konzept des operational auditing verwendet.<sup>1)</sup> Während die Funktionen der traditionellen internen Revision noch überwiegend im Bereich des financial auditing, d.h. bei Prüfungen der Ordnungsmäßigkeit im Finanz- und Rechnungswesen gesehen wurden, erstreckt sich operational auditing auf sämtliche Aktivitäten einer Unternehmung.<sup>2)</sup> Der "operational

---

1) Vgl. Ballmann, W.: Leitfaden der Internen Revision, München 1967, S. 57 ff; ders.: Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten. Was der Unternehmer und der Revisor von der Betriebswirtschaftlichen Überwachung und insbesondere von der Revision wissen müssen, in: ZIR 1972, S. 208; Harrmann, A.: Vom Financial Auditing zum Operational Auditing in der internen Revision, in: DB 1975, S. 1757; ders.: Die besonderen Merkmale des Operational Auditing, in: ZIR 1976, S. 167; Hofmann, R.: Interne Revision. Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, Opladen 1972, S. 17; ders.: Interne Revision, ein Instrument der Unternehmensleitung, in: Unternehmenskontrolle, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 35; Lehmann, W.: Probleme einer Erweiterung der traditionellen internen Revision zum "Operational Auditing", in: Wirtschaftsprüfung. Allgemeine Prüfungslehre, hrsg. von G. Bähr et al., München 1974, S. 609; Schreiter, H.: Operational Auditing, in: ZIR 1966, S. 137

2) Vgl. zu dieser Ausweitung der Kontrollaufgaben interner Revisionsstellen insbesondere Arrowood, H.S.: The Modern Concept of Auditing, in: TIA 1963 (2), S. 12 ff; Dodwell, J.W.: Operational Auditing: A

approach" dominiert die jüngeren literarischen Beiträge über das interne Prüfungswesen und wird als Ausdruck einer modernen Konzeption interner Revision dargestellt.<sup>1)</sup> Die Charakteristik dieser Auffassung liegt in einer horizontalen und vertikalen Extension gegenüber der traditionellen Revisionsfunktion. Unter horizontaler Erweiterung ist die Ausdehnung der Revisionsbereiche auf sämtliche betriebliche Funktionen zu verstehen; die vertikale Erweiterung ist in der Vertiefung bzw. qualitativen Ausdehnung des Prüfungsprozesses zu sehen. Operational auditing beschränkt sich nicht in der Feststellung der Ordnungsmäßigkeit bzw. etwaiger Soll/Ist-Abweichungen. Die konstruktive Rolle der Kontrolle aus funktionaler Sicht besteht in der Abgabe von Empfehlungen (recommendations) zur Korrektur des Ist auf der Grundlage des Soll oder darüber hinausgehend zur Korrektur des Soll und damit der Neuregelung des organisatorischen Rahmens.<sup>2)</sup> In Anlehnung an dieses umfassende funktionale Kontroll(Revisions-)Konzept wird im folgenden unter Systemkontrolle die kritische Untersuchung der Strukturen, Prozeßabläufe und angewandten Methoden<sup>3)</sup> in allen Bereichen des Systems Bankbetrieb mit dem Ziel der Systemsicherung und -verbesserung ver-

---

Part of the Basic Audit, in: J. Acc., June 1966, S. 31 ff; Evans, E.R.: Approach - The Key to Operational Auditing, in: TIA 1966 (1), S. 29 ff

- 1) Vgl. Brink, V., Cashin, J.A., Witt, H.: Modern Internal Auditing. An Operational Approach, 3rd. Edition, New York 1973, S. 3 ff
- 2) Vgl. Lehmann, W.: a.a.O., S. 610 f
- 3) Vgl. Carolus, R.N.: The Who's, Why's, What's and How's of Operational Auditing, in: TIA 1968 (4), S. 27 f; Gustavson, G.A.: Management-type Auditing, in: TIA 1970 (6), S. 32 ff

standen. Damit steht, wie bereits einführend erwähnt, nicht mehr die Kontrolle einzelner Bestände, Belege, Geschäftsvorfälle etc. im Mittelpunkt, sondern die Kontrolle struktureller und ablauforganisatorischer Zusammenhänge des Gesamtsystems und seiner Subsysteme (Sparten, Filialen, Abteilungen, Budgeteinheiten) unter besonderer Berücksichtigung der Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des organisatorischen Kontrollsystems ("System of Internal Control").<sup>1)</sup> Systemkontrollen werden von außerhalb des zu kontrollierenden Systems stehenden (unabhängigen, aber bankangehörigen) Aufgabenträgern durchgeführt; die Unabhängigkeit dieser Personen ist besonders unter dem Aspekt der Objektivität bei der Kontrolldurchführung bedeutsam.<sup>2)</sup>

Das Wesen der Systemkontrolle als einer "Kontrolle der Kontrollen" und deren Charakter als Führungsinstrument bringt das Institute of Internal Auditors wie folgt zum Ausdruck:

"Internal auditing is an independent appraisal activity within an organization for the review of operations as a service to management. It is a managerial control which functions by measuring and evaluating the effectiveness of other controls."<sup>3)</sup>

- 
- 1) Rigg, F.J.: The Changing Pattern of Internal Auditing, in: The Accountant 1968 (4857), S. 78 ff; vgl. hierzu auch S. 117 ff
  - 2) Vgl. Peemüller, V.H.: Interne Revision. Grundlegender Wegweiser, Herne - Berlin 1975, S. 11
  - 3) The Institute of Internal Auditors, Inc.: Statement of Responsibilities of the Internal Auditor, New York 1971, zit. nach Brink, V., Cashin, J.A., Witt, H.: a.a.O., S. 741

## 212. Technik und Ziele

Die Vorgehensweise bei der Systemkontrolle kann durch folgende Arbeitsphasen charakterisiert werden:

- familiarization
- analysis
- evaluation
- recommendation
- reporting.<sup>1)</sup>

Familiarization beinhaltet die Einarbeitungsphase, das Vertrautwerden mit dem zu kontrollierenden System. In der Analysis-Phase wird hauptsächlich untersucht, inwiefern die tatsächlichen Strukturen und Abläufe dem Sollzustand entsprechen. Evaluation (appraisal) bedeutet Beurteilung bzw. Würdigung des geprüften Gebietes unter Sicherheits- und Effizienzgesichtspunkten. Die Phase recommendation ist auf die Erarbeitung konstruktiver Vorschläge zur Systemsicherung und -verbesserung gerichtet; daran schließt sich die Berichterstattung an die Verantwortlichen des Prüfungsbereiches und/oder die Bankleitung an.<sup>2)</sup>

Harrmann<sup>3)</sup> empfiehlt, mit den Schritten

- 
- 1) Vgl. Ballmann, W.: Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten, a.a.O., S. 208; Brink, V., Cashin, J.A., Witt, H.: a.a.O., S. 99 ff; Cadmus, B.: Operational Auditing Handbook, New York 1964, S. 5 ff; Schreiter, H.: a.a.O., S. 141 ff
  - 2) Vgl. Ballmann, W.: Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten, a.a.O., S. 208
  - 3) Vgl. Harrmann, A.: Vom Financial Auditing zum Operational Auditing in der internen Revision, a.a.O., S. 1759 f; ders.: Die besonderen Merkmale des Operational Auditing, a.a.O., S. 171 f

- Prüfung der Zielsetzung
- Prüfung des Istzustandes
- Prüfung des Kontrollsystems
- Prüfung des Berichtswesens
- Prüfung der Organisationsmittel
- Erarbeitung von Sollvorschlägen und Berichterstattung

vorzugehen. Systematisierungen der Vorgehensweise bei der Kontrolltätigkeit und Anwendung spezifischer Kontrolltechniken werden jedoch häufig mit der Begründung abgelehnt, daß der Erfolg nicht vom Programm, sondern der Einstellung des Kontrollierenden bzw. dessen "operational approach" abhängt.<sup>1)</sup> Wegen der engen Bezüge zwischen Systemkontrolle und Systemansatz<sup>2)</sup> wird im folgenden der allgemeine systemtheoretische Ansatz als Bezugsrahmen für die Vorgehensweise bei der Systemkontrolle im Bankbetrieb herangezogen. Dieser formale Rahmen erlaubt die Subsumption verschiedener kontrolltechnischer "approaches" und ist infolge seiner Allgemeingültigkeit für die Vorgehensweise bei der Systemkontrolle in allen bankbetrieblichen Subsystemen geeignet.<sup>3)</sup>

- 
- 1) Vgl. Ballmann, W.: Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten, a.a.O., S. 208. "Effective operational auditing depends on the auditor, not on the programs. The auditor must develop his own program to meet the needs of any operating department of his company where his work may take him." Cadmus, B.: a.a.O., S. 33
  - 2) Vgl. Peemöller, V.H.: a.a.O., S. 5; Zünd, A.: a.a.O., S. 206 ff
  - 3) Vgl. zu den Vorteilen der Einfügung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen und Erkenntnisse in einen formal-logischen, interdisziplinären, systemtheoretischen Rahmen Alewell, K., Bleicher, K., Hahn, D.: Anwendung des Systemkonzepts auf betriebs-

## 2121. Systemanalyse als Ausgangspunkt

Die Systemanalyse kann allgemein als analytisches Vorgehen bei der Untersuchung komplexer Systeme verstanden werden.<sup>1)</sup> Als heuristisches Verfahren ermöglicht sie durch sukzessive Annäherung (iteratives Vorgehen) die Ermittlung der im Anfangsstadium einer Untersuchung noch weitgehend unbekannten Elemente und Beziehungen eines Systems. Ihr Anwendungsbereich ist unbeschränkt.<sup>2)</sup> Unter Kontrollgesichtspunkten ist die systemanalytische Strategie insbesondere zum Aufspüren von "Schwachstellen" im Kontrollsystem und als Basis für Verbesserungsvorschläge von Bedeutung.

Der systemtheoretische Bezug der Analyse erfordert die Beachtung folgender Prinzipien:<sup>3)</sup>

- Die Systemanalyse darf sich nicht auf die isolierende Zerlegung des Systems in seine Elemente beschränken, sondern hat auch die intrasystemischen und Umsystembeziehungen der Elemente zu erfassen.

---

wirtschaftliche Probleme, in: ZfO 1971, S. 159 f

- 1) Vgl. Bleicher, K.: Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, S. 173
- 2) Vgl. Fuchs-Wegner, G.: Systemanalyse im Betrieb, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3817. Der gegenwärtig breiteste Anwendungsbereich liegt auf dem Gebiet der Informationstechnologie, vgl. z.B. Meffert, H.: Informationssysteme. Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Tübingen - Düsseldorf 1975, S. 22 ff
- 3) Vgl. hierzu und im folgenden Fuchs-Wegner, G.: Systemanalyse im Betrieb, a.a.O., Sp. 3812 f

- Der dynamische Charakter des Systems Bankbetrieb verlangt neben der strukturellen Analyse die Untersuchung prozessualer Tatbestände.
- Die Systemanalyse ist als reduktiver Prozeß zu gestalten, da Struktur und Verhalten komplexer Systeme im allgemeinen keiner simultanen Erfassung zugänglich sind.
- Aussagen über Elemente und Beziehungen des Systems Bankbetrieb sollten auf der Basis interdisziplinärer Ansätze erfolgen.

Im wesentlichen lassen sich vier Grundschrirte der Systemanalyse unterscheiden:

- (1) Analyse der Zielsetzungen,
- (2) Analyse der Systemelemente,
- (3) Analyse der Systembeziehungen und
- (4) Analyse des Systemverhaltens.<sup>1)</sup>

Die Zielanalyse ist auf die Feststellung der konkreten Leistung gerichtet, welche durch das zu untersuchende (Sub-)System erbracht werden soll. Die Abgrenzung der Systemelemente ist vom jeweiligen Untersuchungszweck abhängig. Im Rahmen dieser Untersuchung werden in Anlehnung an Grochla<sup>2)</sup> die Aktionsträger Mensch und Sachmittel in Verbindung mit einer Teilaufgabe aus dem

---

1) Vgl. hierzu und im folgenden Bleicher, K.: Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, S. 173 ff; Fuchs-Wegner, G.: Systemanalyse im Betrieb, a.a.O., Sp. 3812 f; Mef-fert, H.: a.a.O., S. 22 f

2) Vgl. Grochla, E.: Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden 1966, S. 6 ff

gesamten bankbetrieblichen Zielerreichungsprozeß als Elemente angesehen. Systembeziehungen sind immer dann zu untersuchen, wenn der Output eines Elements den Input eines anderen Elements darstellt. Beziehungen konkretisieren sich im Austausch von materiellen und immateriellen Objekten (Güter, Geld, Informationen). Mit der Analyse der Systemziele, -elemente und -beziehungen ist die statische Betrachtung des zu untersuchenden Systems abgeschlossen. Die Analyse des Systemverhaltens soll Informationen über die Reaktionen der untersuchten Elemente und Strukturen im Zeitablauf liefern.<sup>1)</sup>

Die Reihenfolge der einzelnen Analyseschritte ist nicht generell festgelegt. Auf den einzelnen Ebenen können sich Rückkoppelungen zu vorangegangenen Stufen ergeben; unter Umständen können die Analyseschritte mehrmals zu durchlaufen sein.<sup>2)</sup>

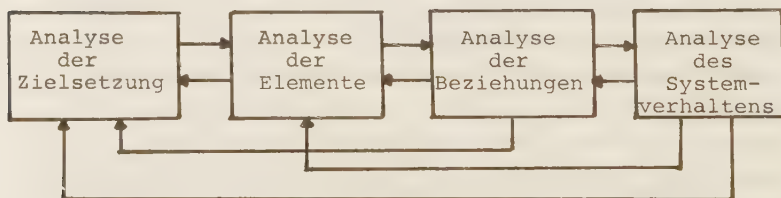


Abb. 3: Stufen der Systemanalyse

1) Vgl. zu den Bemühungen der Organisationsforschung, das Verhalten von Systemen in Simulationsmodellen zu testen und den dabei zu bewältigenden Schwierigkeiten Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 142 ff

2) Vgl. Fuchs-Wegner, G.: Systemanalyse im Betrieb, a.a.O., Sp. 3815

## 2122. Systemsicherung und -verbesserung als Ziele

Die Analyse von Zielen, Elementen, Beziehungen und Verhalten des untersuchten bankwirtschaftlichen Subsystems liefert eine vollständige Situationsbeschreibung des Istzustandes. Im Rahmen der Systemkontrolle sind den festgestellten Istwerten von Systemzustand und -verhalten zunächst die vorgeschriebenen Ziele, Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Verhaltensweisen gegenüberzustellen. Der Vergleich dieser Sollwerte mit den Istwerten und dabei aufgedeckte Abweichungen beinhaltet bereits den ersten Sicherungseffekt, da aufgrund dieser Kontrollmaßnahmen die erforderlichen Korrekturen vorgenommen werden können. Ein weiterer Sicherungseffekt ergibt sich aus der verhaltenssteuernden Wirkung vorgenommener oder von den Aktionsträgern gedanklich antizipierter Kontrollen. Auf diesen vorwiegend psychologisch bedingten Effekt und dessen besondere Bedeutung für die bankbetriebliche Kontrolle wurde bereits hingewiesen.

Systemverbesserungen werden durch Kontrollen dann induziert, wenn im Anschluß an die Abweichungsanalyse mögliche Schwachstellen aufgezeigt und Vorschläge zur Abweichungsbeseitigung unterbreitet werden. An dieser Stelle wird die enge Verbindung von Sicherungs- und Verbesserungswirkungen der Kontrolle deutlich; sie sind nicht eindeutig abgrenzbar und überschneiden sich regelmäßig. Die Möglichkeiten zur Systemverbesserung sind allerdings begrenzt, solange sich die Kontrolle lediglich an den vorgeschriebenen Verfahren und Handlungsanweisungen orientiert und diese praktisch als unumstößliches "Soll" akzeptiert. Wird der Sollwert

selbst nicht in Frage gestellt, geben Kontrollinformationen nur Auskunft darüber, ob die angestrebten Sollwerte erreicht bzw. die vorgeschriebenen Verhaltensweisen eingehalten worden sind. Außerdem werden Informationen darüber geliefert, weshalb Abweichungen aufgetreten oder zu erwarten sind. Ergeben sich bei der Kontrolle keine Abweichungen, entfällt bei dieser engen Abgrenzung des Kontrollbegriffs auch die im Rahmen der Abweichungsanalyse mögliche Beschäftigung mit der Frage nach dem sinnvollen Ansatz des Sollwerts. Entscheidende Impulse zur Systemverbesserung sind somit bei Orientierung an den gegebenen Systemzielen nicht zu erwarten; Verbesserungen werden lediglich im Hinblick auf eine Annäherung an den gesetzten Sollwert erzielt. Damit zeigen Kontrollinformationen "nur an, ob das Betriebsgeschehen im vorgedachten Rahmen abläuft und wie groß gegebenenfalls die Abweichung ist."<sup>1)</sup>

Im Gegensatz zu dieser mehr traditionellen Kontrollauffassung stellt der "operational approach" der modernen Systemkontrolle den innovativen Charakter von Kontrollinformationen in den Vordergrund. Nach dieser Konzeption ist auch die kritische Beurteilung der Sollwerte in Form gesetzter Ziele, vorgeschriebener Verfahren etc. Bestandteil der Kontrollaufgabe. Mit der dadurch möglichen Empfehlung für Systemverbesserungen gelangt erst ein wesentliches novatives Element in den Kontrollprozeß.<sup>2)</sup> Diese Erweiterung der Kontrollfunktion läßt sich auch als Entwicklung von reinen protektiven zu

---

1) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 68

2) "The only progress in auditing comes through innovation"; Wilson, D.E.: Dynamic auditing in a changing world, in: TIA 1970 (5), S. 16

(novativen) konstruktiven Kontrollen<sup>1)</sup> interpretieren.

### 213. Die Interdependenzen von Organisation und Systemkontrolle

Im bisherigen Verlauf der Untersuchung wurden bereits vielfältige Beziehungen zwischen bankbetrieblicher Organisation und deren Kontrolle sichtbar. Interdependenzen zwischen Organisation und Kontrolle ergeben sich insbesondere daraus, daß

- Systemkontrolle eine bereits bestehende Organisation voraussetzt,
- die Gestaltung (Anpassung) von Kontrollsystemen eine organisatorische Tätigkeit darstellt,
- die Ergebnisse dieser Tätigkeit wiederum zu kontrollieren sind,
- die Methodik der System- (Organisations-) Analyse auf die Vorgehensweise bei der Systemkontrolle anwendbar ist.

Es wurde ferner darauf hingewiesen, daß die Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des organisatorischen Kontrollsystems einen Schwerpunkt der Systemkontrolle bildet.

Der Begriff Kontrollsystem (Internal Control) wurde in der amerikanischen Prüfungspraxis entwickelt und umfaßt in der weitesten Interpretation den Organisationsplan

---

1) Vgl. Schreiter, H.: a.a.O., S. 137

sowie alle im Bankbetrieb angewandten Maßnahmen und Methoden, die

- das Vermögen sichern,
- die Zuverlässigkeit und Richtigkeit der Abrechnungsdaten garantieren,
- die Wirtschaftlichkeit der Abläufe gewährleisten und
- die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik unterstützen.<sup>1)</sup>

Die heterogenen Anforderungen dieser Konzeption werden in der amerikanischen Literatur<sup>2)</sup> in drei Teilbereichen zusammengefaßt:

(1) Internal Check,

- 
- 1) "Internal Control comprises the plan of organization and all of the co-ordinated methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability, and encourage adherence to prescribed managerial policies." American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Auditing Procedure. Auditing Standards and Procedures. Statements on Auditing Procedure No. 33, New York 1963, S. 27; zit. nach Bower, J.B., Schlosser, R.E.: Internal Control - Its True Nature, in: Acc. R. 1965, S. 338; vgl. ferner Neubert, H.: Internal Control, Düsseldorf 1959; Pougin, E.: Die Berücksichtigung des internen Kontrollsystems als Grundlage ordnungsmäßiger Abschlußprüfung, Düsseldorf 1959; Ronneberger, R.: Innerbetriebliches Überwachungssystem und Interne Revision bei Banken, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 41 ff; Maul, K.-H.: Grundlagen eines Internen Kontrollsystems, in: WPg 1977, S. 229 ff mit weiteren Literaturhinweisen
- 2) Vgl. z.B. Batzer, R.U.: Auditing in the USA, in: Accountancy, Vol. 77, 1966, S. 361 ff

- (2) Internal Accounting Control und
- (3) Internal Administrative Control.

Internal Check beinhaltet insbesondere den Grundsatz der Funktionstrennung, wonach vollziehende (operating), verwaltende (custodial) und verbuchende (accounting) Grundfunktionen von verschiedenen Stelleninhabern ausgeübt werden sollen.<sup>1)</sup> Unvereinbare Tätigkeiten sind in Kreditinstituten beispielsweise Effektenhandel, Effektenbuchführung und Depotverwaltung oder Kassenhaltung, Kontoführung und Kundenbuchführung. Durch (kontrollorientierte) Arbeitsteilung wird dem Problem menschlicher Unzulänglichkeit und Unzuverlässigkeit zu begegnen versucht und die Möglichkeit doloser Handlungen eingeschränkt. Diesem Aspekt kommt in Bankbetrieben infolge der Höhe der Wertbeträge und der leichten Verwertbarkeit der umlaufenden Vermögenswerte besondere Bedeutung zu.

Gegenstand des Internal Accounting Control ist die Ordnungsmäßigkeit des Rechnungswesens. Verfahrenstechnische Anweisungen bezüglich Kontierung, Belegabzeichnung, Saldenabstimmungen etc. sollen Richtigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten sicherstellen.<sup>2)</sup>

Der Bereich des Internal Administrative Control ist nicht exakt abgrenzbar; als Beispiele werden u.a. Budgetierung, Fragen der Personalpolitik, Zeit- und Arbeitsstudien, Qualitätskontrollen und statistische Be-

---

1) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, in: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 786; Ronneberger, R.: a.a.O., S. 58

2) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, a.a.O., Sp. 785

richte genannt. Internal Administrative Control soll allgemein die Durchsetzung der von der Unternehmensleitung vorgeschriebenen Geschäftspolitik sichern, Organisation sowie Arbeitsabläufe auf Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit untersuchen und damit die Handlungsergebnisse in der Unternehmung verbessern.<sup>1)</sup>

Diese Einteilung des internen Kontrollsystem in drei Bereiche bleibt wegen des Charakters von Internal Check als Formalprinzip und der auftretenden sachlichen Überschneidungen<sup>2)</sup> unbefriedigend. Internal Check wird bei Anwendung auf den Bereich des Rechnungswesens zu einem Bestandteil des Internal Accounting Control; in den übrigen Bereichen ist es dem Internal Administrative Control zuzurechnen.<sup>3)</sup> In dieser Untersuchung wird deshalb der Begriff des organisatorischen internen Kontrollsystems mit dem Formalprinzip Internal Check gleichgesetzt. Das Charakteristikum des internen Kontrollsystems in dieser Abgrenzung ist somit in der durch organisatorischen Regelungen geschaffenen, insbesondere auf dem Prinzip der Funktionstrennung basierenden automatischen Kontrolle des bankbetrieblichen Geschehens zu sehen. Aufbau- und Ablauforganisation sind zur Realisierung dieses Kontrollziels insbesondere nach folgenden Kriterien zu gestalten:<sup>4)</sup>

- Innerbetriebliche Arbeitsteilung (Funktionstrennung) zwischen

---

1) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, Sp. 785; Schnider, J.A.: Interne Kontrolle. Bestandteil der Unternehmensorganisation und Gegenstand der Abschlußprüfung, Diss. St. Gallen 1972, S. 6 ff

2) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, a.a.O., Sp. 786

3) Vgl. Bower, J.B., Schlosser, R.E.: a.a.O., S. 338 ff

4) Vgl. Maul, K.H.: a.a.O., S. 234 f; ferner Pougin, E.: a.a.O., S. 51 ff

- (1) Arbeitsvollzug
  - (2) Verwahrung und Verwaltung von Vermögen und Verbindlichkeiten
  - (3) Dokumentation (Verbuchung)
  - (4) Interner Revision
- Ausgleich des aus der Funktionstrennung resultierenden Informationsdefizits durch ein geeignetes Kommunikationssystem
  - Abgrenzung der Kompetenzbereiche und deren Definition in Stellenbeschreibungen
  - Festlegung der Sollabwicklung von Geschäftsvorfällen in Dienst- und Arbeitsanweisungen.

Zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz des (automatischen) internen Kontrollsystems bedarf es wiederum der persönlichen Kontrolle durch die Bankleitung oder die in deren Auftrag tätig werdende Interne Revision. Die Interne Revision ist deshalb als Bestandteil einer Internal-Control-Konzeption anzusehen.

Die Qualität des Kontrollsystems und die erforderliche Kontrollintensität der Internen Revision stehen in einem Interdependenzverhältnis: Lückenhaftigkeit und Schwachstellen im Kontrollsystem bedingen zur Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Betriebsablaufs<sup>1)</sup> eine erhöhte Prüfungsintensität.

Für Kreditinstitute ist die Anwendung dieses Konzepts

---

1) Die Verhinderung von Unterschlagungen gilt allgemein nicht als vorrangiges Ziel eines internen Kontrollsystems, vgl. Maul, K.-H.: a.a.O., S. 231. Unterschlagungsgefahren sind jedoch bei der Konzeption bankbetrieblicher Kontrollsysteme in stärkerem Maße als bei Unternehmungen anderer Branchen ins Kalkül zu ziehen.

nicht nur lediglich eine Frage der Zweckmäßigkeit, sondern eine aufsichtsbehördlich vorgeschriebene Gestaltungsvorschrift: "Die Betriebsabläufe jedes Kreditinstituts müssen durch eine funktionsfähige Innenrevision überprüft werden. Voraussetzung der Funktionsfähigkeit der Innenrevision ist eine schriftlich fixierte Ordnung des gesamten Betriebes, die sich sowohl auf die Kompetenz der einzelnen Betriebsangehörigen als auch in erforderlichem Rahmen auf die Arbeitsabwicklung erstreckt und deren Einhaltung von der Innenrevision zu überprüfen ist."<sup>1)</sup>

## 22. Systemkontrollen in den bankbetrieblichen Subsystemen

Die bisherigen, weitgehend abstrakten Ausführungen zur Systemkontrolle im Bankbetrieb sollen im folgenden konkretisiert werden. Allerdings erlaubt die Komplexität des Systems Bankbetrieb kein Eingehen auf Details der Kontrolldurchführung; im Rahmen dieser Arbeit können lediglich die Grundzüge der Systemkontrolle unter dem Gesichtspunkt der Führungsrelevanz herausgearbeitet werden.<sup>2)</sup> Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet die Kontrolle der Vollzugs- und Versorgungssysteme.

---

1) Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Schreiben vom 28.5.1976 an die Verbände des Kreditwesens, betreffend Anforderungen für die Ausgestaltung der Innenrevision

2) Zu Einzelheiten der Kontrolldurchführung vgl. insbes. die vom Institut für Interne Revision erarbeiteten Fragebögen für die Kontrolle einzelner Funktionsbereiche in Kreditinstituten und die Vorträge für Sparkassenprüfer, hrsg. vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband.

Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse erleichtern die Diskussion der besonders problematischen Kontrolle des Führungssystems.

## 221. Kontrolle der Vollzugssysteme

Im Vollzugssystem werden Einsatzleistungen zu Absatz-Endleistungen (Bankmarktleistungen) transformiert. Bei funktionaler Betrachtung läßt sich dieses Subsystem weiter nach Produktions- und Absatzsystem differenzieren, ferner sind weitere Aufgliederungen nach der Art der Leistung möglich.<sup>1)</sup>

Hinsichtlich der beiden Funktionsbereichen zugemessenen Bedeutung ist in jüngerer Zeit eine Gewichtsverlagerung zu Gunsten des Absatzsystems zu konstatieren. Während in der traditionellen Bankorganisation eine Dominanz des Produktionsbereichs festzustellen ist, wird im Rahmen "moderner" Bankunternehmenspolitik die Absatzfunktion in den Mittelpunkt aller Überlegungen gestellt.<sup>2)</sup> Eine als Führungsinstrument verstandene

---

1) Vgl. Bleicher, K.: Systemorientierte Organisation, a.a.O., S. 58; Cramer, J.E., Team, R.: Die herausgeforderten Banken. Marketing - Management - Mitarbeiterführung, Frankfurt/M. 1972, S. 37. Die Unterscheidung von Produktions- und Absatzfunktion in Bankbetrieben ist nicht unumstritten. "Da beide (Funktionen) im Bankbetrieb wie bei allen Dienstleistungsbetrieben uno acto erfolgen, kann man sie nur gedanklich trennen." Hein, M.: Leistung und Leistungsprozeß des Bankbetriebes. Grundlagen zu einer Betriebswirtschaftslehre der Banken, unveröff. Habilitationsschrift, o.O., o.J., S. 30; vgl. ferner Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, a.a.O., S. 58

2) Vgl. Cramer, J.E., Team, R.: a.a.O., S. 37

Kontrollfunktion hat deshalb auch das Absatzsubsystem einer kritischen Analyse zu unterziehen.

## 2211. Produktionssystem

Als Produktionssystem kann die Gesamtheit aller an der bankbetrieblichen Leistungserstellung beteiligten Elemente zur Durchführung der Transformationsprozesse verstanden werden. Der Output des Produktionssystems besteht aus absatzfähigen Marktleistungen, deren Art, Quantität und Qualität in marktorientierten Bankbetrieben durch das Absatzsystem determiniert wird.<sup>1)</sup> Zum Begriff der bankbetrieblichen (Markt-)Leistung existiert eine Anzahl von Definitionsversuchen mit unterschiedlichen Auffassungen über Strukturmerkmale und Eigenschaften. Die Versuche zur Bestimmung eines bankbetrieblichen Leistungsbegriffes wurden in der Vergangenheit überwiegend unter kostenrechnerischen Aspekten vorgenommen und unterscheiden zwischen Wert- und Stückerleistung.<sup>2)</sup> Jüngere Definitionen stellen dagegen überwiegend auf die "unmittelbar an den Markt bzw. an den einzelnen Kunden abgegebenen und definierbaren Einheiten von 'Endleistungen'"<sup>3)</sup> ab. "Nur diese 'marktfähigen' Leistungen oder 'Marktleistungen' werden ... als bankbetriebliche Leistungen bezeichnet,

---

1) Vgl. Cramer, J.E., Team, R.: a.a.O., S. 62

2) Die bankbetriebliche Leistung wird danach als "Koppelung zweier artverschiedener innerbetrieblicher Teilleistungen" interpretiert; Kaminsky, S.: a.a.O., S. 21 ff

3) Deppe, H.D.: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 25

nicht aber die Teilleistungen oder 'internen Leistungen' der einzelnen Bankbereiche, die nötig sind, um die Marktleistung zu erstellen und die untrennbar zu dieser Marktleistung verschmelzen."<sup>1)</sup>

Zur Lösung zahlreicher Kontrollprobleme ist es jedoch erforderlich, die in der einheitlichen Marktleistung enthaltenen Teilleistungen (innerbetrieblichen Leistungen) einer separaten Analyse zu unterziehen.

Bankbetriebliche Leistungen sind als Ergebnisse einer Dienstleistungsproduktion<sup>2)</sup> interpretierbar und bedingen wegen ihrer mangelnden Lager- und Speichermöglichkeit einige produktionstechnische Besonderheiten. Der bankbetriebliche Leistungserstellungsprozeß vollzieht sich grundsätzlich in zwei Stufen, wobei auf der ersten Stufe die Leistungsbereitschaft durch Bereitstellung der erforderlichen technisch-organisatorischen und finanziell-liquiditätsmäßigen Kapazitäten<sup>3)</sup> herzustellen ist. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann der Leistungserstellungsprozeß, d.h. die Produktion der Marktleistung erfolgen. Aus der Tatsache, daß die Kapazität des technisch-organisatorischen Bereichs an der zu erwartenden Spitzenbelastung auszurichten ist und die an den Bankbetrieb herangetragenen Leistungsbegehren kurzfristig starken Schwankungen unterliegen können, ergeben sich erhebliche kostenmäßige Konsequenzen.

---

1) Deppe, H.D.: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 26; vgl. hierzu auch Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 307 ff; Krümmel, H.-J.: Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, a.a.O., S. 32 ff

2) Vgl. Eilenberger, G.: a.a.O., S. 37 ff

3) Vgl. Deppe, H.D.: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 20

Für die Kontrolle stellen sich hierbei wesentliche Aufgaben hinsichtlich Bereitstellung und Nutzung der Potentialfaktoren Arbeit und Betriebsmittel sowie Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Arbeitsabläufe.

Nach der Art der zu erstellenden Bankmarktleistungen lassen sich vier Produktionssysteme unterscheiden:<sup>1)</sup>

1. Kreditleistungsbereich
2. Anlageleistungsbereich
3. Zahlungsverkehrsleistungsbereich und
4. Bereich für sonstige Leistungen.

Eigenschaften und Besonderheiten der einzelnen Produktionssysteme bedingen spezifische Kontrollmaßnahmen, wenngleich die Technik der Systemkontrolle allgemein anwendbar bleibt.

Der Kreditleistungsbereich bildet wegen seiner zentralen Bedeutung im Rahmen der gesamten bankbetrieblichen Betätigung und der mit jeder Kreditvergabe verbundenen Risiken einen notwendigen Schwerpunkt von Kontrollaktivitäten. Es bietet sich deshalb an, Vorgehensweise und Probleme der Systemkontrolle am Beispiel dieses Bereichs zu konkretisieren.<sup>2)</sup>

Im Anlageleistungsbereich übernehmen Kreditinstitute Geld- und Kapitalnutzungen unterschiedlicher Fristigkeiten von den Einlegern. Über die sicherungsorientierten Kontrollen des Sicht-, Termin- und Spareinlagegeschäfts<sup>3)</sup> hinaus sind im Rahmen eines "construc-

---

1) Vgl. im folgenden Eilenberger, G.: a.a.O., S. 41 f

2) Vgl. S. 132

3) Vgl. hierzu z.B. die von Schmahl vorgeschlagenen

tive control" Überlegungen hinsichtlich organisatorischer Verbesserungen des Passivgeschäfts anzustellen.

Zahlungsverkehrsleistungen umfassen die inländische und internationale bare, bargeldsparende und bargeldlose Zahlungsverkehrsabwicklung und das Reisezahlungsgeschäft.<sup>1)</sup> Leistungsgegenstand ist Geld in barer oder unbarer Form; sicherungsorientierte Kontrollen des Kassensystems, der Scheck-, Überweisungs-, Devisen- und Dokumentenabteilung bildeten wegen der Verlustmöglichkeiten infolge menschlicher Unzulänglichkeit den Schwerpunkt der älteren bankbetrieblichen Kontrollliteratur.<sup>2)</sup> Bestands- und Abstimmungsprüfungen sowie Kontrollen des Internal-Control-Systems dieser Bereiche bleiben auch im modernen Bankwesen eine Notwendigkeit, wenngleich sich die anzuwendende Prüfungstechnik dem Einsatz von EDV-Anlagen anzupassen hat.

Unter den Bereich für sonstige Leistungen sind diejenigen Dienstleistungsarten subsumierbar, welche den oben angeführten Leistungstypen nicht oder nicht eindeutig zugeordnet werden können. Solche Leistungsarten sind z.B. das Effekten- und Depotgeschäft, Devisenhandelsgeschäfte, Vermögensverwaltung, Garantiegeschäfte und der Edelmetallhandel. Kontrollschwerpunkte bilden hierbei das Depot- und Effektengeschäft sowie die De-

---

Revisionsobjekte/Revisionshandlungen im Rahmen eines Revisionsplanes für Kreditinstitute; Schmahl, O.: Organisationsplan, Kontroll- und Revisionsplan für Kreditinstitute, Frankfurt/M. 1971

- 1) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 473 ff
- 2) Vgl. Linhardt, H.: Die Kontrolle im Bankbetrieb, a.a.O., S. 141 ff und S. 165 ff; Schmandt, H.:

visentermingeschäfte. Neben der gesetzlichen Depotprüfung<sup>1)</sup> sind Systemkontrollen durch bankeigene Organe durchzuführen. Hinsichtlich des Devisentermingeschäfts wurden vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen detaillierte Vorschriften für Organisation und Kontrolle erlassen.<sup>2)</sup>

## 2212. Absatzsystem

In Bankbetrieben bestimmt der Absatzrhythmus wegen der Lagerungsunfähigkeit der produzierten Dienstleistungen unmittelbar die Aktivitäten der produktiven Funktionsbereiche; das Produktionssystem kann somit als abhängige Variable des Absatzsystems betrachtet werden. Diese besondere Stellung des Absatzsystems findet in der bankbetrieblichen Literatur und Praxis erst seit jüngerer Zeit Berücksichtigung. Als Konsequenz der zum Käufermarkt gewandelten Situation im Kreditwesen und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer Ablösung vorwiegend produktionsorientierter durch absatzorientierte Denkhaltungen in der modernen Bankunternehmenspolitik sind die Fragen bewußter Gestaltung des Marktes für Bankleistungen und allgemein der Steuerung des Bankbetriebes von der Marktseite her in den Vordergrund des In-

---

a.a.O., S. 94 ff; Porges-Schönwandt: a.a.O., S. 159 ff

1) Vgl. § 30 KWG

2) Vgl. Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Schreiben vom 6.5.1974 und 24.2.1975 an die Verbände des Kreditwesens betreffend Mindestanforderungen für bankinterne Kontrollmaßnahmen bei Devisengeschäften

teresses gerückt.<sup>1)</sup>

Die Systemkontrolle des Absatzbereichs steckt noch in den Anfängen.<sup>2)</sup> Eine sich als Führungsinstrument verstehende Kontrollfunktion hat sich jedoch auf alle bankbetrieblichen Funktionen zu erstrecken; insbesondere darf das Absatzsystem wegen seiner entscheidenden Bedeutung für die bankbetriebliche Zielerreichung nicht vernachlässigt werden.

Ausgangspunkt für die Systemkontrolle des Absatzbereichs ist wiederum eine Systemanalyse mit dem Ziel des Erkennens von Schwachstellen, die primär Objekt weiterer Kontrollaktivitäten darstellen.

Die Ziele des Absatzsystems dokumentieren sich im Absatzprogramm, das in Bankbetrieben infolge Zusammenfallens von Leistungserstellung und -verwertung mit dem Produktionsprogramm identisch ist. Als Systemelemente sind die Aktionsträger Mensch und Sachmittel sowie Absatzaufgaben zu analysieren. Die wichtigsten Aufgaben

---

1) Im Anschluß an Nieschlag werden in der Literatur regelmäßig drei Dimensionen des Bankmarketing unterschieden:

1. Marketing als Maxime (Ausrichtung aller Entscheidungen an den Marktgegebenheiten bzw. den Kundenbedürfnissen)
2. Marketing als Mittel (Untersuchung möglicher Mittel der Marktgestaltung)
3. Marketing als Methode (Grundsatz systematischer Vorgehensweise unter Verwendung moderner Erkenntnisse und Methoden); vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968, S. 56 ff

2) Vgl. z.B. Schmahl, O.: a.a.O.. Der Revisionsplan enthält keinen Hinweis auf mögliche Kontrollhandlungen im Absatzsystem. Als "geschäftspolitisch relevante Prüfungsgebiete" bezieht dagegen Faißt Markt-

des Absatzsystems konkretisieren sich im Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums<sup>1)</sup>

- Preis- und Konditionenpolitik
- Leistungsprogrammpolitik
- Werbung und Public Relations
- Leistungsbereitschaft
- Zweigstellenpolitik und Standortwahl

sowie dessen optimaler Kombination im Marketing-Mix.<sup>2)</sup> Bereits die Beurteilung des zweckmäßigen Einsatzes einzelner absatzpolitischer Maßnahmen stellt hohe Anforderungen; besondere Schwierigkeiten bereitet das Optimierungsproblem eines Marketing-Mix. Modellhafte Bestimmungen optimaler Kombinationen sind bisher nicht gelungen und dürften auch in der Zukunft infolge der Heterogenität des Marktes und der auf ihn einwirkenden Umwelteinflüsse kaum zu befriedigenden Ergebnissen führen.<sup>3)</sup> Für die Systemkontrolle stellt sich somit die Aufgabe zu untersuchen, inwiefern unter den gegebenen Bedingungskonstellationen eigene Optimierungsversuche angestrebt werden.

Mit der Elementanalyse ist die Ermittlung der zur Realisierung des Absatzprogramms erforderlichen Aktionen sowie der dazu erforderlichen personalen und sachli-

---

orientierung und Zweigstellenpolitik in die Kontrollfunktion der Innenrevision ein; vgl. Faißt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 3

- 1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 120 ff
- 2) Vgl. ebenda, S. 319; Ellermeier, Ch.: a.a.O., S. 15 ff
- 3) Vgl. Cramer, J.E.: Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1970, S. 85

chen Elemente und deren Eigenschaften abgeschlossen. Bei der Beziehungsanalyse sind im Vergleich zum Produktionssystem in stärkerem Maße Umweltbeziehungen zu berücksichtigen.

Die Beurteilung von Strukturen und Abläufen des Absatzsystems hat sich insbesondere darauf zu erstrecken, ob planvoll und systematisch auf der Grundlage einer Marketing-Konzeption vorgegangen wird und der Einsatz des marktpolitischen Instrumentariums Kontrollen unterliegt. Dabei tritt der Sicherungszweck der Kontrolle im Hinblick auf Gefahren unmittelbarer Vermögensverluste durch Fehlverhalten von Mitarbeitern in den Hintergrund; wesentlich bleibt dagegen die Aufdeckung von Unwirtschaftlichkeiten in der Absatzorganisation. Hierbei ist insbesondere die Abgrenzung der Absatzaufgaben zwischen Zentrale und Filialen von Bedeutung. Durch Einrichtung eines Berichtssystems kann unkoordinierten und damit unwirtschaftlichen Aktionen vorgebeugt werden.<sup>1)</sup>

Kontrolle als Instrument der Unternehmensführung hat ihre Aktivitäten an der Wichtigkeit der im Rahmen des Zielerreichungsprozesses zu lösenden Probleme auszurichten.<sup>2)</sup> Im Zeichen steigender Bedeutung des Absatzsystems für die bankbetriebliche Zielerreichung hat die interne Kontrolle diesem Bereich erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen.

---

1) Vgl. Peemüller, V.H.: a.a.O., S. 115

2) Risak, J.: Aktivitätsniveau und Kontrolle, a.a.O., S. 201

### 2213. Konkretisierung am Beispiel des Kreditleistungssystems

Als Ausgangspunkt der Systemkontrolle des Kreditleistungsbereichs ist zunächst die Vorgehensweise nach der vorgeschlagenen systemanalytischen Konzeption zu skizzieren. Der erste Analyseschritt besteht in der Feststellung der Funktions(sub)zielsetzungen. Diese sind aus den bankbetrieblichen Spitzenzielen abzuleiten und sollten als operationale Vorgaben bezüglich der geforderten Outputs an Kreditleistungen fixiert sein. Für die Systemkontrolle erweist es sich dabei als hilfreich, wenn das angestrebte Leistungsprogramm, detailliert nach Leistungsarten und wichtigsten Zielgruppen der Abnehmer von Kreditleistungen in einem Budget festgeschrieben ist. Der Vergleich dieser Sollwerte mit den erreichten Ergebnissen bietet bereits wertvolle Hinweise auf mögliche Engpässe und Schwachstellen; sie bilden Schwerpunkte der weiteren Kontrollaktivitäten. Bereits in diesem Stadium sollten die als Vergleichsbasis herangezogenen Sollwerte nicht als unumstößliches Datum betrachtet werden; vielmehr ist zu untersuchen, auf welche Weise die Ziel-(Soll-)Werte zustandekamen.<sup>1)</sup>

Die Elementanalyse umfaßt die Untersuchung sämtlicher Elemente des Kreditleistungssystems; d.h. Personen und Sachmittel in Verbindung mit einer ihnen übertragenen Teilfunktion aus dem Prozeß bankbetrieblicher Zieler-

---

1) Hierbei ergeben sich Berührungspunkte zur Zielerreichungskontrolle. Die Systemkontrolle richtet sich vorrangig darauf, ob die vorgeschriebenen "Budgetierungs-Spielregeln" eingehalten werden.

reichung.<sup>1)</sup> Der Organisationsplan gibt Auskunft über die sachliche und personelle Gliederung des Systems und erlaubt bereits erste Hinweise auf die quantitative Komponente des Personaleinsatzes. Qualitative (Soll-) Merkmale hinsichtlich der Aufgabenträger im Kreditleistungssystem lassen sich aus Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen ableiten. Der Vergleich von Stellenplänen mit tatsächlicher Stellenbesetzung sowie der Qualifikationen der Stelleninhaber mit den in den Stellenbeschreibungen festgelegten Anforderungsprofilen zeigt auf, inwiefern die quantitativen und qualitativen Voraussetzungen für die Zielerreichung des Systems gegeben sind. Das Element Sachmittel ist gegenüber dem personalen Element bei der Kreditleistungsproduktion von nachrangiger Bedeutung. Kreditakten, Karteien und Vordruckwesen sind im Hinblick auf gesetzliche und betriebstechnische Adäquanz zu untersuchen und im organisatorischen Zusammenhang zu beurteilen.<sup>2)</sup> Als sachliche Elemente mit wachsender Bedeutung sind ferner die EDV und die benutzten oder einsatzfähigen Informationssysteme<sup>3)</sup> in die Analyse miteinzubeziehen.

Mit der Analyse von Zielen und Elementen des Kreditleistungssystems sind die Voraussetzungen für die Beziehungsanalyse geschaffen. Die zunächst statische Be-

- 
- 1) Vgl. Grochla, E.: Automation und Organisation, a.a.O., S. 80 ff
  - 2) Vgl. hierzu die Hinweise bei Stannigel, H.: Kreditrevision bei Banken und Sparkassen, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1972, S. 102 ff
  - 3) Vgl. z.B. Stevenson, H.: Informationssysteme für Kreditinstitute, Berlin - New York 1973, S. 77 ff; Steinbrink, K.: Information und Entscheidung im Bankbetrieb. Systeme zur Unterstützung von Bankführungsentscheidungen, Frankfurt/M. 1976, S. 224 ff

trachtung der Input-Output-Relationen liefert eine strukturelle Beschreibung des Systems;<sup>1)</sup> hierbei ist vor allem die Einhaltung des angeordneten internen Kontrollsystems zu beachten. Die Aufgabenverteilung ist so vorzunehmen, daß von ihr selbständige Kontrollwirkungen auf die Prozeßabläufe ausgehen. Nach diesen allgemein gültigen Grundsätzen<sup>2)</sup> sind die Funktionen Kreditbearbeitung, -auszahlung und -verbuchung organisatorisch zu trennen, wobei im Rahmen der einzelnen Funktionen weitere Kontrollmaßnahmen erforderlich sind. Hierzu gehört u.a. die Kontrolle der Kreditunterlagen nach dem Vieraugenprinzip zur Vermeidung von Bearbeitungsfehlern. Diese Kontrolle durch Arbeitswiederholung soll formellen und materiellen Fehlern vorbeugen und ist vor der Kreditauszahlung vorzunehmen. Die Kreditweiterbearbeitung, d.h. die fortlaufende Beobachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers, die Verwendung der Kreditmittel sowie die Kontrolle der Sicherheiten ist in größeren Instituten organisatorisch verselbständigt und bedeutet eine Stärkung des internen Kontrollsystems.

Die inhaltliche Beschreibung der Beziehungen zwischen den Systemelementen und die Einbeziehung des zeitlichen Aspekts führen zu den prozessualen Problemen. Unter Internal-Control-Gesichtspunkten ist zu prüfen, ob die schriftlichen Arbeitsweisen eingehalten werden und die Formular- und Beleggestaltung die Sicherheit der Abläufe gewährleisten. Eine Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen stellen Restriktionen bei der Kreditvergabe und

---

1) Vgl. Fuchs-Wegner, G.: Systemanalyse im Betrieb, a.a.O., Sp. 3814

2) Vgl. S. 120 f

zusätzliche Arbeitserfordernisse dar (Melde- und Anzeigepflichten), deren Einhaltung zu kontrollieren ist.<sup>1)</sup>

Das Verhalten des Kreditleistungssystems ist insbesondere im Hinblick auf seine Lernfähigkeit<sup>2)</sup> zu untersuchen. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, welche Konsequenzen aus den Erfahrungen der Vergangenheit gezogen wurden. Die Reaktionen auf aufgedeckte akute oder latente Ausfallgefahren erlauben Rückschlüsse auf künftiges Systemverhalten.

Systemkontrollen werden mit dem Ziel der Systemsicherung und -verbesserung vorgenommen. Sicherungseffekte ergeben sich auf allen Stufen des analytischen Vorgehens durch Gegenüberstellung von "Soll" und "Ist", wobei zunächst noch von den vorgegebenen Zielen und den darauf abgestimmten Aufbau- und Ablaufstrukturen auszugehen ist. Schwerpunkte sicherungsorientierter Kontrolle im Kreditleistungssystem stellen die Prüfung des internen Kontrollsystems sowie die Auffindung bzw. Beurteilung aktiver und latenter Kreditrisiken<sup>3)</sup> dar. Hier wird deutlich, daß die Analyse der Ziele, Elemente, Beziehungen und des Verhaltens des Kreditleistungssystems nicht die Kontrolle einer ausreichenden Anzahl einzelner Geschäftsvorfälle ersetzen kann. Repräsenta-

---

1) Vgl. Stannigel, H.: a.a.O., S. 87 f

2) Vgl. Bleicher, K.: Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, a.a.O., S. 174

3) Kreditrisiken bestehen in Form des Verlustrisikos, Liquiditätsrisikos (Einfrieren von Krediten), Zinsrisikos (keine Anpassungsmöglichkeit der Konditionen) sowie Sicherungsrisikos (Wertverlust der Sicherungsgegenstände); vgl. Scholz, E.: Kreditrevision als eine Aufgabe der Internen Revision in Kre-

tive Einzel-Engagements sind einerseits für die Beurteilung des Systems heranzuziehen; andererseits bilden die Ergebnisse der Systemkontrolle (z.B. Hinweise auf Schwachstellen im organisatorischen Kontrollsystem) erst die Basis für die Festlegung des Kontrollaufwands für die Einzel-Prüfungen. In engem Zusammenhang mit den kreditgeschäftlichen Risiken steht die Kontrolle der Einhaltung allgemeiner geschäftspolitischer Grundsätze (z.B. Risikominderung durch branchenmäßige Streuung der Kreditvergaben).

Die kritische Würdigung des bestehenden Systems, das Aufzeigen organisatorischer Schwachstellen sowie aufgetretener Fehler und Risiken dient vorrangig dem Sicherungszweck. Über die Systemsicherung hinaus (protective auditing) schließt Systemkontrolle auch die Kritik an den gesetzten "Solls" ein. Damit wird eine konstruktive Beratung der Bankleitung ermöglicht, wobei die Richtung möglicher Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen ist.<sup>1)</sup> Entscheidungsreife Systemänderungsvorschläge sind von der Kontrolle allerdings nicht zu erwarten; ihre Bedeutung liegt primär in ihrer aktivierenden Wirkung<sup>2)</sup> auf die bankbetrieblichen Entscheidungsprozesse.

Generelle Regeln für die Verbesserung des Kreditlei-

---

ditinstituten, in: ZIR 1967, S. 194

- 1) Vgl. Müller, O.: Revision der Ablauforganisation und der Organisationsstruktur in verschiedenen Unternehmensbereichen unter besonderer Berücksichtigung von industriellem Einkauf und Verkauf, in: ZIR 1971, S. 42
- 2) Vgl. Risak, J.: Aktivitätsniveau und Kontrolle, a.a.O., S. 196

stungssysteme können nicht aufgestellt werden; entsprechende Vorschläge sind situativ auf der Basis der jeweiligen Ergebnisse von Systemkontrollen zu gestalten. Ansatzpunkte für Verbesserungsvorschläge können sich sowohl aus der Kontrolle des Produktions- als auch des Absatzsystems ergeben.

Produktionstechnische Verbesserungsvorschläge werden sich u.a. mit der Zweckmäßigkeit angeordneter Handlungsprogramme und Methoden sowie Beurteilung der kapazitativen Gegebenheiten zu befassen haben. Hierbei ist auch zu untersuchen, inwiefern Systemverbesserungen durch verstärkten EDV-Einsatz, Anwendung von Operations-Research-Verfahren zur Optimierung von Kreditentscheidungen oder mathematisch-statistischer und ökonomischer Verfahren zur Beurteilung des Kreditrisikos<sup>1)</sup> erreichbar sind.

Anregungen zur Verbesserung des Absatzsystems können sich beispielsweise auf planmäßige Untersuchungen im Bereich der Konditionenpolitik, Nutzung der Marktmöglichkeiten einzelner Kreditsektoren oder Angebote zinsverbilligter Darlehen im Rahmen von Sonderaktionen<sup>2)</sup> beziehen.

## 222. Kontrolle der Versorgungssysteme

Im Gegensatz zum output- oder marktleistungsorientier-

---

1) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 111 f und die dort angeg. Literatur; Steinbrink, K.: a.a.O., S. 233 ff

2) Vgl. Faißt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 3

ten Vollzugssystem läßt sich das Versorgungssystem als input- oder betriebsmittelorientiert charakterisieren.<sup>1)</sup> Ihm obliegt die Ausrüstung der unmittelbar produktiven Subsysteme des Bankbetriebes mit den erforderlichen Betriebsmitteln.

Das Versorgungssystem wird im folgenden nach der Art der Input-Kategorien in ein Personal-, Betriebsmittel- und Informationssystem differenziert.

## 2221. Personalsystem

Das menschliche Element ist unter zwei Aspekten von herausragender Bedeutung für den bankbetrieblichen Zielerreichungsprozeß. Unter Kostengesichtspunkten dominiert der personale Faktor den Sachaufwand in den Jahresabschlüssen der Kreditinstitute.<sup>2)</sup> Im Hinblick auf die Qualität der Bankmarktleistung korreliert diese eng mit der Qualität (Qualifikation, Ausbildungsstand, Leistungsbereitschaft) der Mitarbeiter.

Die Systemkontrolle des Personal- und Sozialbereichs richtet sich auf die Problemkomplexe Personalpolitik und -planung, -beschaffung, -ausbildung und -verwaltung. Ausgangspunkt für die Untersuchung des Personalsystems sind die vom Politiksystem vorgegebenen personalpolitischen Ziele, welche die langfristige Personalplanung determinieren.

---

1) Vgl. Ulrich, H.: a.a.O., S. 297

2) Der Personalaufwand beträgt durchschnittlich 60 - 70 % der Betriebsaufwendungen von Universalbanken; vgl. Benölken, H.: Langfristige Personalplanung im Kreditinstitut, Berlin 1976, S. 15

Langfristige Personalplanung beinhaltet die Ermittlung der in künftigen Perioden benötigten Mitarbeiter für Führungs- und operative Ebene in quantitativer und qualitativer Sicht (Personalbedarfsplanung) sowie die Maßnahmen zur Deckung des prognostizierten Personalbedarfs (Personalbeschaffungsplanung).<sup>1)</sup> Dabei ist von den vorhandenen personalen Potentialen bzw. der Mitarbeiterstruktur (Geschlecht, Alter, Fluktuationsrate etc.)<sup>2)</sup> sowie den aufgrund strategischer Planung in den übrigen Subsystemen erforderlichen Personaländerungen auszugehen. Für die Führungskräfteplanung ist insbesondere die Organisationsplanung von entscheidender Bedeutung.

An den in der Personalplanung operationalisierten Zielen haben sich die geplanten (und zu kontrollierenden) Maßnahmen zu orientieren. Personalbeschaffungsaktionen sind schwerpunktmäßig in den Teilbereichen

- Arbeitsmarktanalyse und -beobachtung,
- Personalwerbung,
- Personalauswahl und
- Personalbindung

daraufhin zu überprüfen, ob die ergriffenen Maßnahmen systematisch und sachgemäß durchgeführt werden.<sup>3)</sup> Dabei ist auch zu untersuchen, ob von der Möglichkeit interner Gewinnung von Mitarbeitern zweckmäßig Gebrauch gemacht wird. Im Bereich Aus- und Fortbildung richtet sich die Kontrolle auf die Umsetzung der bankbetriebli-

---

1) Vgl. Benölken, H.: a.a.O., S. 35 ff

2) Vgl. Cramer, J.E., Team, R.: a.a.O., S. 86

3) Vgl. Dudek, H.: Die Personalbeschaffung als Tätigkeitsgebiet der Internen Revision, in: ZIR 1977, S. 50

chen Ausbildungspolitik in eine zielorientierte Ausbildungsplanung und deren Realisation.<sup>1)</sup> Während die Kontrolle der tatsächlich ergriffenen Ausbildungsmaßnahmen mit den in der Ausbildungsplanung festgelegten Aktionen noch keine größeren Schwierigkeiten bereitet, ergeben sich für die Beurteilung der Wirksamkeit durchgeführter Ausbildungsmaßnahmen erhebliche Probleme. Aus- und Fortbildungsmaßnahmen werden nicht nur mit dem Ziel der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten an die Mitarbeiter vorgenommen; sie sollen vielmehr für die bankbetriebliche Zielerreichung eingesetzt werden. Dies setzt voraus, daß die aufgabengerechten Verhaltensformen tatsächlich erlernt, bei der Aufgabenerfüllung angewendet werden und ihre Wirkungen den gesetzten Zielen entsprechen.<sup>2)</sup> Hier werden die Grenzen von Kontrollen im Personalsystem besonders deutlich, da sich bereits die Ausbildungsziele weitgehend einer Quantifizierung entziehen. Ferner lassen sich Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter häufig nur schätzen. Maßnahmen und Ergebnisse im Personalbereich sind allgemein nur schwer zurechenbar, wodurch sich Schwierigkeiten für die Feststellung von Soll- und Istsachverhalten ergeben.<sup>3)</sup>

Die Kontrolle der Personalverwaltung umfaßt insbesondere das Lohn- und Gehalts- sowie das Sozialwesen (z.B. Wohnungswesen, Betriebssport).

---

1) Vgl. Lattmann, Ch.: Die Ausbildung des Mitarbeiters. Ihre Politik, Planung und Kontrolle, Bern - Stuttgart 1974, S. 16 ff

2) Vgl. ebenda, S. 59 f

3) Vgl. Peemüller, V.H.: a.a.O., S. 84

Fragen wirtschaftlichen Personaleinsatzes und der Produktivitätsmessung werden bereits zur bankbetrieblichen Kontrollfunktion "traditioneller" Prägung gerechnet.<sup>1)</sup> Kontrollaktivitäten auf diesem Gebiet haben primär zum Ziel, Rückinformationen für die Personaleinsatzplanung zu generieren sowie eine permante Produktivitätskontrolle und -steigerung zu gewährleisten.<sup>2)</sup> Die Realisierung dieser Zielsetzungen wird dadurch beeinträchtigt, daß zweifelsfreie Maßstäbe für die Messung der Arbeitsproduktivität im Bankbetrieb nicht vorliegen. Der - häufig verwendete - Maßstab "Bilanzsumme pro Angestellter" ist abzulehnen, da die Leistungsstrukturen bei den einzelnen Kreditinstituten (Filialen) unterschiedlich gestaltet sind und sich im Zeitablauf ändern können.<sup>3)</sup> Einen brauchbaren, wenngleich nicht unproblematischen Ansatzpunkt für die Beurteilung der Arbeitsproduktivität in den Routinebereichen bietet die Relation "Geschäftsvorfälle pro Angestellter". Der Anzahl der Buchungsposten wird (mit Einschränkungen) ein gewisser Aussagewert hinsichtlich der Leistung des technisch-organisatorischen Bereichs und der Gesamtleistung des Instituts zuerkannt.<sup>4)</sup> Die Beurteilung

- 
- 1) Vgl. Linhardt, H.: Bankkontrolle, a.a.O., S. 152 f. Hennigs, O.: Kostensenkung durch Organisationsprüfung in Bankbetrieben, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., S. 99 f; Faßt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 3
  - 2) Vgl. Banspach, W.: Personalbemessung - eine Aufgabe der internen Revision, in: ZIR 1974, S. 2
  - 3) Vgl. Benölken, H.: a.a.O., S. 65
  - 4) Vgl. Butz, E.: Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Wiesbaden 1969, S. 53

der Leistungssituation hat zu berücksichtigen, daß sich die Kapazität grundsätzlich an der zu erwartenden Spitzenbelastung zu orientieren hat. Dabei kann ein gewisser Abschlag vorgenommen werden, der die kurzfristigen Anpassungs- und Ausgleichsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Bereichen zum Ausdruck bringt.<sup>1)</sup> Vorschläge zur Systemverbesserung haben im Interesse einer Erhöhung der Flexibilität des Potentialfaktors Arbeit u.a. die Beschäftigung von Springergruppen<sup>2)</sup> einzubeziehen.

#### 2222. Betriebsmittelsystem

Während die Ziele des Produktions- und Absatzsystems in der Erzeugung eines bestimmten Outputs bestehen und unmittelbar auf die bankbetriebliche Zielerreichung gerichtet sind, stellt die Bereitstellung von Betriebsmitteln lediglich ein "Mittel zum Zweck"<sup>3)</sup> dar. Entsprechend ist der Autonomiebereich des Betriebsmittelsystems eingeschränkt; Ziele, Struktur und Ablauf werden durch die übrigen Systeme bestimmt. Die dienende Funktion des Betriebsmittelsystems führt häufig dazu, daß die entsprechenden Abteilungen quantitativ und qualitativ mit Minimumvorstellungen ausge-

- 
- 1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd.3, Rechnungswesen - Bankpolitik, a.a.O., S. 321 f
  - 2) Vgl. Siegert, T., a.a.O., S. 85 f und die dort angegebene Literatur. Vgl. auch die Hinweise zur Untersuchung der Arbeitsproduktivität im Bankbetrieb bei Hennigs, O.: a.a.O., S. 101 ff
  - 3) Ulrich, H.: a.a.O., S. 311

legt werden.<sup>1)</sup> Die Materialwirtschaft wurde im Bankbetrieb bisher stark vernachlässigt, wofür maßgeblich die in der Vergangenheit günstige Ertragslage und das häufige Fehlen einer Kostenrechnung verantwortlich sind.<sup>2)</sup>

Der Faktor Betriebsmittel setzt sich bei Bankbetrieben im wesentlichen aus Grundstücken und Gebäuden, Geschäftsausstattung und Büromaterial zusammen. Im Rahmen der Ausstattung sind insbesondere EDV-Anlagen und Sicherheitseinrichtungen (Tresore, Kassenboxen etc.) von Bedeutung. Insgesamt - dies kommt auch im relativ geringen Anteil des Sachaufwandes an den gesamten Betriebskosten zum Ausdruck<sup>3)</sup> - ist der Betriebsmittelbereich in Bankbetrieben von nachrangiger Bedeutung und steht deshalb auch nicht im Zentrum erforderlicher Kontrollaktivitäten. Auf schwerpunktmäßige Kontrollen in einzelnen Teilbereichen wie<sup>4)</sup>

- Einkaufspolitik und  
- organisation,
- Beschaffungstätigkeit,
- Materialeingang, -lagerung und -verwendung,
- Fremdleistungen,

sollte dennoch nicht verzichtet werden. Trotz begrenzten Risikos bei der Beschaffungs- und Verwaltungstätig-

---

1) Vgl. Trautmann, W.P.: Einkaufsrevision unter modernen Gesichtspunkten, in: ZIR 1968, S. 138

2) Vgl. Schmid, F.: Materialbewirtschaftung in der Großbank, Bern - Stuttgart 1973, S. 67 ff

3) Vgl. Fußnote 2 zu S. 138

4) Vgl. Eymer, R.: Revision der Materialwirtschaft, in: ZIR 1972, S. 120

keit im regulären Betriebsmittelbereich dürfen die langfristigen Auswirkungen unaufgedeckter Verlustquellen wegen der Wiederholungsmöglichkeiten nicht übersehen werden.

Gravierende Risiken können sich dagegen bei Projekten bestimmter Größenordnungen, z.B. Einführung oder Umstellung von Datenverarbeitungssystemen, Neubau von Verwaltungszentralen oder Übergang auf ein neues Organisationskonzept ergeben. Langfristige Entscheidungen dieser Art beeinflussen die Effizienz des Bankbetriebs nachhaltig; sie sind deshalb in allen Phasen zu kontrollieren. Besonderes Gewicht kommt der Kontrollfunktion im Planungsstadium zu, da Kontrollinformationen vor Realisierung der Entscheidung rechtzeitig Planmodifikationen oder Projektstops und damit Verhinderung von Fehlentscheidungen bewirken können. Blohm begründet diese Kontrollerfordernisse im Planungsstadium mit der Anfälligkeit für Manipulationen, welche die Entscheidungsgrundlagen verfälschen.<sup>1)</sup> Manipulationsgefahren ergeben sich tendenziell bei der Planung von Projekten, deren Rentabilität nicht oder nur begrenzt durch Investitionskalküle verifiziert werden kann. In diesen Fällen können Prestigeüberlegungen dominieren; so wird häufig bei der Implementation von EDV-Anlagen weniger von wirtschaftlichen Erfordernissen als von technischen Möglichkeiten ausgegangen. Systemkontrollen stellen hier die Rationalität der Planungs-(Entscheidungs-)

---

1) Er bezeichnet die "Manipulation von Entscheidungsgrundlagen als gefährlichste Schwachstelle im Investitionsbereich", Blohm, H.: Die Schwachstellenanalyse als Instrument der Internen Revision - dargestellt am Investitionsbereich im kybernetischen System -, in: ZIR 1970, S. 15

prozesse sicher.<sup>1)</sup>

## 2223. Informationssystem

Das bankbetriebliche Informationssystem hat die Funktion, die Entscheidungsträger aller hierarchischen Leitungsebenen mit Informationen<sup>2)</sup> der benötigten Qualität, Quantität und zum richtigen Zeitpunkt zu versorgen.<sup>3)</sup> Es läßt sich als mittelbares Operationssystem interpretieren, das durch seine personalen und sachlichen Elemente (insbesondere EDV-Anlagen) die informationellen Beziehungen zwischen den übrigen Subsystemen herstellt und für diese das "immaterielle Realobjekt 'Information' ... als 'innerbetriebliche Einsatzleistung' produziert und lagert."<sup>4)</sup> Angesichts der Informationsintensität in Kreditinstituten erscheint es berechtigt, Bankbetriebe als "Informationsverarbeitungsfabriken"<sup>5)</sup> zu charakterisieren.

Entsprechend der Bedeutung eines gut ausgebauten Informationssystems und störungsfreien Informationsflusses für die Qualität der Entscheidungsfindung sowie die

- 
- 1) Vgl. hierzu insbes. Strobel, W.: Kontrolle der Systemplanung des Rechnungswesens, in: Unternehmenskontrolle, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1973, S.45 f
  - 2) Informationen im Sinne zweckorientierten Wissens; vgl. Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 14
  - 3) Vgl. Kluge, F.: Führung, Information und Delegation im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971, S. 147
  - 4) Bleicher, K.: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- u. Führungsmodells, a.a.O., S.169
  - 5) Vak, K.: Managementinformationssysteme in Kreditin-

Entscheidungsdurchsetzung im Bankbetrieb hat sich die Systemkontrolle auf den gesamten Bereich der Informationsbeschaffung, be- und -verarbeitung, -speicherung, -übermittlung und -abgabe zu richten. Dies gilt zunächst unabhängig von der Art der dabei verwendeten technischen Hilfsmittel bzw. dem erreichten Automationsgrad des Informationssystems; allerdings determinieren EDV-Anlagen die Vorgehensweise bei der Systemkontrolle und stehen im Mittelpunkt jeder Kontrolle des Informationssystems.

#### 22231. Reliabilität des Informationssystems als generelles Kontrollproblem

Systemkontrollen im Informationsbereich werden - wie in den übrigen bankbetrieblichen Subsystemen - mit dem Ziel der Systemsicherung und -verbesserung durchgeführt. Die erforderliche Sicherung des Informationssystems bezieht sich auf mögliche Störungen des Informationsflusses durch die an der Kommunikation beteiligten Elemente, wobei auch ohne manipulative Absichten der beteiligten Personen<sup>1)</sup> Gefahrenquellen entstehen können. Kontrollmaßnahmen haben insbesondere die Informationsunterdrückung oder unvollständige Erfassung sowie jegliche Art der Veränderung oder Verfälschung von Infor-

---

stituten, in: Management im Kreditwesen, Festschrift für H. Krasensky zum 70. Geburtstag, hrsg. von W. Schneider, Wien 1973, S. 398

- 1) Dieses Phänomen wird in der Literatur auch unter dem Terminus "Informationsfilterung" diskutiert; vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O. S. 142 und die dort angegebene Literatur

mationen<sup>1)</sup> zu verhindern.

Im Hinblick auf das Problem der Informationsmanipulation bildet die Informationserfassung und -aufnahme die kritische Stelle in jedem Informationssystem.<sup>2)</sup> Vollständigkeit und Qualität der Informationserfassung werden von der Erfassungssituation und den Motiven der erfassenden Mitarbeiter bestimmt.<sup>3)</sup> Die Mitarbeiter versuchen, ihre Kommunikationsaufgaben so zu erfüllen, daß auch ihre Motive und Bedürfnisse Berücksichtigung finden; damit wird die formal geplante Kommunikation durch informale Strukturen und psychologische Faktoren beeinträchtigt. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der sozialpsychologischen Theorie der kognitiven Dissonanz.<sup>4)</sup> Danach wird die Suche nach Informationen unterlassen, welche zu einer kritischen Beurteilung getroffener Entscheidungen führen könnten oder allgemein eigenen Interessen zuwiderlaufen. Bevorzugt werden dagegen jene Informationen erfaßt, welche bestimmte Verhaltensweisen vor

- 
- 1) Vgl. Bartram, P.: Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969, S. 268 f; Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, a.a.O., S. 60 ff; Büschgen, H.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 87 f; Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 61 f
  - 2) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 144
  - 3) Vgl. Bartram, P.: a.a.O., S. 345 f; Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 62 f
  - 4) Vgl. Festinger, L.: Die Lehre von der kognitiven Dissonanz, in: Grundfragen der Kommunikationsforschung, hrsg. von W. Schramm, 2. Aufl., München 1968, S. 27 f; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Bd. I, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 118 f

sich selbst oder Dritten legitimieren oder eigenen Bedürfnissen entgegenkommen.<sup>1)</sup>

Selbst bei vollständiger Informationserfassung bestehen noch Manipulationsmöglichkeiten hinsichtlich unvollständiger Weitergabe oder Selektion von Informationen. Manipulative Handlungen dieser Art werden zur Verteidigung und Förderung materieller und sozialer Besitzstände im Falle von Fehlverhalten und Schlechtleistungen vorgenommen und konkretisieren sich in Informationsverzögerungen und/oder -veränderungen.<sup>2)</sup> Außerdem sind zusätzliche Informationsabgaben möglich, wodurch überwiegend Prestigebedürfnisse befriedigt werden.<sup>3)</sup> Informationsmanipulationen dieser Art sind vor allem bei der Aufwärts-Kommunikation im vertikalen Kommunikationssystem relevant. Die in der Praxis geübte Methode, die Bedeutung positiver Informationen grundsätzlich ab- und die negativer Informationen aufzuwerten, stellt kein geeignetes Verfahren dar, diesen Manipulationen zu begegnen. Dies kann sinnvoll nur durch Berücksichtigung der Manipulationsursachen bei der organisatorischen Strukturierung der Kommunikationsprozesse und der psychologischen Faktoren durch Versachlichung der Diskussion um Aufstiegsmöglichkeiten etc.<sup>4)</sup> geschehen.

---

1) Vgl. z.B. Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 67 f; Wacker, W.H.: Betriebswirtschaftliche Informationstheorie - Grundlagen des Informationssystems, Opladen 1971, S. 179

2) Vgl. Bartölke, K.: a.a.O., S. 167 f; Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 143

3) Vgl. Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 73

4) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 143

Im Extremfall werden Informationsinhalte bewußt verfälscht oder falsche Informationen weitergegeben. Betrügerische Manipulationen dieser Art haben zum Ziel, unmittelbare Vorteile für sich selbst oder Schäden für andere Mitarbeiter oder den Bankbetrieb zu bewirken. Besondere Schwierigkeiten bereitet die Beurteilung der Fälle, in denen bestimmte Sachverhalte besonders betont oder absichtlich gewisse Tendenzen erzeugt werden. Hier ist häufig keine exakte Grenzziehung zwischen Informationsfälschung und beabsichtigter Informationsverdichtung möglich, insbesondere bei Berichterstattung an hierarchisch übergeordnete Stellen.<sup>1)</sup> Die Feststellung von Informationsmanipulationen wird zusätzlich dadurch erschwert, daß bisher keine eindeutigen Kriterien für die Bestimmung des Informationsbedarfs der Entscheidungsträger vorliegen.<sup>2)</sup>

Der Überblick über Manipulationsmöglichkeiten und -ursachen zeigt, daß Vorschläge zur Verbesserung des Informationssystems sowohl organisatorische als auch motivationale Maßnahmen einzubeziehen haben.<sup>3)</sup>

Unabhängig von Manipulationsgefahren kommt dem Informationsproblem in Bankbetrieben besondere Bedeutung zu, da von einer einzigen Information (z.B. im Devisen-,

- 
- 1) Vgl. Blohm, H.: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, a.a.O., S. 61
  - 2) Vgl. Berthel, J.: Moews, D.: Information und Planung in industriellen Unternehmungen, Berlin 1970, S. 32 f; Witte, E.: Informationsverhalten, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1917
  - 3) Vgl. McGregor, D.: Do Management Control Systems Achieve Their Purpose?, in: Management Review, Vol. 56, Febr. 1967, S. 16

Börsen- oder Kreditbereich) weitreichende Entscheidungen abhängen können. Zur Beurteilung eines Kundenengagements benötigt der Kreditsachbearbeiter beispielsweise Informationen der Buchhaltung (Umsätze und Kontostand), Wechselabteilung (Obligo), Sparabteilung (Guthaben), Außenhandelsabteilung (Feststellung von Außenhandelsgeschäften), eventuell der Sicherheiten- und Rechtsabteilung.<sup>1)</sup> Fehlinformationen, Übermittlungsfehler oder Informationsverluste im Kommunikationssystem können hier unmittelbar zu Fehlentscheidungen mit weitreichenden finanziellen Konsequenzen führen.

#### 22232. EDV - Schwerpunkt der Kontrolle des Informationssystems

Einige der generellen Kontrollprobleme im bankbetrieblichen Informationssystem erfahren beim Einsatz von EDV-Anlagen eine andere Gewichtung. Systematisierung und Formalisierung der Informationsverarbeitung engen die manipulativen Spielräume und Fehlermöglichkeiten tendenziell ein; dafür ergeben sich aus der Automatisierung weitere, anders geartete Kontrollerfordernisse.<sup>2)</sup>

Die Systemkontrolle im EDV-Bereich bezieht sich auf den gesamten automatisierten Informationsverarbeitungsprozeß (Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung von Informationen) und hat sich mit einer

---

1) Vgl. Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S.86

2) Vgl. Fischer, H.-J.: Überlegungen aus der Praxis beim Einsatz einer EDV-Revision: in: DB 1977, S. 1758 f

Fülle spezifischer Probleme hinsichtlich Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Effizienz auseinanderzusetzen. Die Kontrolle des bankbetrieblichen Datenverarbeitungssystems hat beim Aufgabensystem anzusetzen, das die "Gesamtheit aller in einem logischen Beziehungszusammenhang stehenden Datenverarbeitungsaufgaben"<sup>1)</sup> bildet. Das Aufgabensystem kann auch als die Summe der programmierbaren Informationsprozesse interpretiert werden. In Bankbetrieben kommen bisher überwiegend Teilsysteme für den Bereich des Rechnungswesens oder einzelne Geschäftssparten zur Anwendung. Dieser Einschränkung grundsätzlich möglicher EDV-Applikationen in der Bankpraxis ist dadurch Rechnung zu tragen, daß zunächst von den zum Kontrollzeitpunkt festgelegten Anwendungsbereichen auszugehen ist.

Das (Soll-)Systemziel als Ausgangspunkt der Kontrolle sollte aus dem Gesamtrahmen bankbetrieblicher Zielsetzungen abgeleitet sein, da Ziele für EDV-Projekte lediglich Mittelcharakter haben bzw. Instrument für die Verwirklichung bankbetrieblicher Spitzenziele darstellen.<sup>2)</sup> Von einer idealtypischen Konzeption dieser Art ist die Praxis hinsichtlich Zielplanungen im EDV-Bereich noch weit entfernt.<sup>3)</sup> Regelmäßig werden nur isolierte Ziele (z.B. Automatisierung der Buchhaltung,

---

1) Vgl. Grochla, E.: Datenverarbeitung, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1116; ders.: Gestaltung und Überwachung computer-gestützter Informationssysteme zur Unterstützung des Managements im Entscheidungsprozeß, in: ZIR 1973, S. 3

2) Vgl. Kargl, H.: Planung von ADV-Projekten, in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Festschrift für K.F. Bussmann, hrsg. von P. Horváth et al., Wiesbaden 1975, S. 97

3) Vgl. ebenda, S. 98

Bewältigung des Mengengeschäfts, Übernahme bestimmter Routinearbeiten auf EDV etc.) vorgegeben, womit situativ aufgetretenen oder festgestellten organisatorischen Unzulänglichkeiten oder Rationalisierungserfordernissen Rechnung getragen wird. Ein für die Gesamtheit der EDV-Applikationen abgestimmter Zielkatalog dürfte in der Bankpraxis meistens nicht existieren. Das Fehlen eines konsistenten Zielsystems für das Gesamtsystem Bankbetrieb unter schwerpunktmäßiger Berücksichtigung bestimmter Subsysteme als "Sollziel" des Informationssystems erschwert verständlicherweise die Durchführung der Systemkontrolle in der Phase der Zielanalyse, da die Vergleichsnorm erst erarbeitet werden muß.

Als Elemente des EDV-Systems sind

- Anwendungsprogrammsystem,
- Benutzersystem,
- Maschinensystem und
- Betriebssystem<sup>1)</sup>

auf Zielkonformität zu überprüfen.

Das Anwendungsprogrammsystem besteht aus Standard- und individuellen Programmen (software) zur Erfüllung der bankbetrieblichen Datenverarbeitungsaufgaben. Als Benutzersystem läßt sich die "Gesamtheit der personellen Aktionsträger, die bei der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben direkt oder indirekt mit maschinellen Aktionsträgern zusammenwirken"<sup>2)</sup> interpretieren. Die

---

1) Vgl. Grochla, E.: Datenverarbeitung, a.a.O., Sp. 1117

2) Ebenda

Einbeziehung der EDV-Benutzer (des Benutzersystems) trägt der Tatsache Rechnung, daß automatisierte Informationssysteme nicht nur im Blick auf das Sachmittel EDV zu untersuchen sind, sondern sich als interaktives Mensch-Maschine-System<sup>1)</sup> darstellen. Das realtechnische Maschinensystem (hardware, regelmäßig bestehend aus Zentraleinheit, Rechen- und Speicherwerk) ist durch periphere Geräte mit dem Benutzersystem verbunden. Schließlich steuert das Betriebssystem als viertes Element des Datenverarbeitungssystems die internen Prozesse des Maschinensystems.

Die Analyse der Beziehungen zwischen diesen Elementen beinhaltet die Untersuchung der vorgenommenen Verknüpfungen in qualitativer und quantitativer Sicht, die wiederum das Systemverhalten determinieren.<sup>2)</sup> Strukturen des Datenverarbeitungssystems und darin ablaufende Prozesse sind daraufhin zu prüfen, ob sie mit dem Systemziel abgestimmt sind; Abweichungen (Schwachstellen) bieten Anlaß für weitergehende Kontrollaktivitäten. Gegenwärtig erstrecken sich diese überwiegend noch auf die Systemelemente Anwendungsprogramme, Maschinen- und Betriebssystem unter besonderer Berücksichtigung von Ordnungsmäßigkeits-, Sicherheits- und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. Wickenhäuser, F.: EDV - Instrument des Controllers, Diss. München 1970, S. 125; Grochla, E.: Gestaltung und Überwachung computer-gestützter Informationssysteme zur Unterstützung des Managements im Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 1 und S. 5

2) Vgl. ebenda, S. 3

3) Vgl. Schweitzer, M.: Revision der elektronischen Datenverarbeitung in Kreditinstituten - Rückblick und Ausblick -, in: ZIR 1975, S. 138 ff; ders.: Schwerpunkte und Entwicklungstendenzen der EDV-Revisionspraxis in Kreditinstituten, in: ZIR 1976, S. 129 f

Der Ordnungsmäßigkeitsaspekt wurde in der Literatur<sup>1)</sup> überwiegend im Zusammenhang mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung bei EDV diskutiert. Dabei wird von der Frage ausgegangen, welche Gestaltungsanforderungen an ein EDV-System sich aus den allgemeinen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ergeben, wobei vor allem Probleme der

- Einhaltung des Belegprinzips und Datensicherung,
- Erfüllung der Grundbuchfunktion,
- Wiedergabe von Buchungsvorgängen (Ausdruckbereitschaft),
- Realisierung und Kontrolle des Internal-Control-Systems

im Vordergrund stehen. Nachdem vor allem der Komplex Realisierung und Kontrolle des Internal-Control-Systems bei EDV nicht nur für die externe bankbetriebliche Rechenschaft und Dokumentation, sondern ebenso im Rahmen der Informationsverarbeitung für interne Zwecke sowie der Geschäftsabwicklung von entscheidender Bedeutung für Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit des Informationssystems ist, soll im folgenden auf einige Kontrollschwerpunkte in diesem Zusammenhang hingewiesen werden.

Begriff und Zwecksetzung des allgemeinen Internal-Control-Konzepts wurden bereits erläutert.<sup>2)</sup> EDV-spe-

---

1) Vgl. z.B. Grau, S.: Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) bei integrierter Datenverarbeitung und ihre Prüfung, in: DB 1976, S. 1165 und S. 1245 ff sowie die dort angeg. umfangreiche Literatur

2) Vgl. S. 131 f

zifische Anforderungen an das Kontrollsystem ergeben sich vor allem aus den speziellen Risiken des Einsatzes von Datenverarbeitungsanlagen. Als Risiken im Bereich EDV können alle Tatbestände und Vorgänge charakterisiert werden, welche

- die informationellen Aufgaben des EDV-Systems negativ beeinflussen,
- die darin bestehen, daß Informationen von Unbefugten erlangt und mißbraucht werden und
- die sich aus der mangelhaften Dokumentation des Wissensbestandes in der Datenverarbeitungsorganisation ergeben.<sup>1)</sup>

Dieser weit gefaßte Risiken katalog schließt auch die Möglichkeiten deliktischer Handlungen durch Manipulationen von hardware, software, Ein- und Ausgabeinformationen sowie Diebstahl und Sabotage von EDV-Objekten<sup>2)</sup> ein. Die Risikoursachen sind vor allem im unzureichend ausgebildeten Risikobewußtsein, der Konzentration materieller und immaterieller Werte im Rechenzentrum, örtlicher Datenkonzentration, Abhängigkeit von Spezialisten und Zusammenfassung der Aufgabenabwicklung zu sehen. In Kreditinstituten ergeben sich besondere Risiken und Probleme durch den zunehmenden Übergang auf Datendirekt- und Datenfernverarbei-

---

1) Vgl. Bottler, J.: Risikoursachen bei Systemen der EDV, in: ZIR 1973, S. 57

2) Vgl. hierzu die Beispiele bei Grünwaldt, H.: Computerkriminalität. Mißbrauch mit und um den Computer - ein Organisationsproblem, in: ZIR 1974, S. 228 ff

tung.<sup>1)</sup> Während bei geschlossenem Rechenzentrumsbetrieb nur eine begrenzte Zahl von Mitarbeitern Zugriff zu den gespeicherten Daten besitzt, bestehen bei der Direktverarbeitung grundsätzlich Zugangsmöglichkeiten für eine Vielzahl von Mitarbeitern. Bei der Datenfernverarbeitung befinden sich die Datenstationen regelmäßig außerhalb des engeren Bereichs des Bankbetriebs, wodurch zusätzliche Probleme bei der Sicherung der Übertragungswege zu lösen sind. Datendirekt- und -fernverarbeitung erfordern deshalb die Konzeption und Kontrolle von Zugriffssystemen, evtl. verbunden mit entsprechenden Code-Systemen.<sup>2)</sup>

Um den skizzierten Ordnungsmäßigkeits- und Sicherheitsrisiken begegnen zu können, bedarf es der Implementation spezifischer Internal-Control-Systeme, deren Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit vorrangiges Objekt der Systemkontrolle ist. Das Internal-Control-System im EDV-Bereich stützt sich insbesondere auf

- organisatorische Maßnahmen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Sicherungsmaßnahmen und automatische Kontrollen in Anwendungsprogrammen und Hersteller-Software (Betriebssystemen) und
- maschineninterne automatische Kontrollen der Verarbeitungsvorgänge.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. Bottler, J.: Risikoursachen bei Systemen der EDV, a.a.O., S. 59 f; Schweitzer, M.: Revision der elektronischen Datenverarbeitung in Kreditinstituten - Rückblick und Ausblick - a.a.O., S. 140

2) Vgl. ebenda, S. 141

3) Vgl. Herrmann, G., Lindemann, P., Nagel, K.: Daten-

Die organisatorischen Maßnahmen betreffen hauptsächlich Gesichtspunkte der Funktionstrennung von Systemanalyse, Programmierung, Test und Betrieb, Sicherungsprozesse für bestimmte Datenbestände, Regelungen bezüglich Behandlung spezifischer Daten und Programme, Zutritt zu den Räumen des Rechenzentrums etc.<sup>1)</sup>

Bei den auf Anwendungsprogramme und Hersteller-Software bezogenen Maßnahmen bietet sich ein breites Spektrum von Möglichkeiten zur Erreichung der Sicherungs- (Internal-Control-)Ziele an. Hierzu gehören beispielsweise ex-ante-Programmprüfungen hinsichtlich sachlicher und logischer Richtigkeit, Programmsegmentierung (Trennung von Lese-, Schreib- und Strukturänderungsroutinen eines Datenbankprozesses) oder Verwendung von Unterprogrammen (Journalisierungs-, Fehler- und Melderoutinen). Diese Sicherungsvorkehrungen und Kontrollen sind permanent an Neuentwicklungen und Modifizierungen anzupassen; sie stellen "eine ständige Herausforderung an den Einfallsreichtum, den Witz und die Intelligenz der für das Internal Control Verantwortlichen"<sup>2)</sup> dar.

Die Sicherung der Hardware-Elemente obliegt regelmäßig

---

schutz und Datensicherung - Organisation des Datenschutzes, in: IBM-Nachrichten, Jg. 23, Heft 218, S. 760 ff; Schabacker, F.: Interne Revision bei elektronischer Datenverarbeitung in Kreditinstituten, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller, München 1965, S. 77 ff

- 1) Vgl. Institut für Interne Revision (Hrsg.): Leitfaden für die Revision der EDV in Kreditinstituten, in: ZIR 1973, S. 129 ff
- 2) Bottler, J.: Das Internal-Control-System im ADV-Bereich, in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Festschrift für K.F. Bussmann, hrsg. von P. Horváth et al., Wiesbaden 1975, S. 164

dem EDV-Hersteller. Allerdings sind diese rein technischen Vorgänge zur Verhinderung oder Aufdeckung von Risiken bzw. Fehlern (z.B. Verdrahtung von Befehlsfolgen, Prüfbits, Unterbrechnungsfunktionen) in den Gesamtzusammenhang des Kontrollsystems einzubeziehen, da mögliche technische Schwachstellen durch entsprechende organisatorische Regelungen abzusichern sind.

Im engen Zusammenhang mit Ordnungsmäßigkeits- und Sicherheitsgesichtspunkten ist das Wirtschaftlichkeitsproblem zu sehen. Der vertretbare Aufwand für das Internal-Control-System hat sich an den potentiellen Kontrollrisiken zu orientieren, die sich "aus dem mit der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit gewichteten Umfang der Vermögens- und Gewinnverluste, die eintreten würden, wenn entsprechende Kontrollen nicht vorhanden sein würden", <sup>1)</sup> ergeben. Die Wahrscheinlichkeit (Häufigkeit) des Auftretens einzelner Risikoereignisse kann allerdings nicht prognostiziert werden; ebenso wenig sind exakte Aussagen über Volumen und monetäre Bewertung möglicherweise auftretender Risikowirkungen (Schadensfälle) möglich. Schwierigkeiten bereitet auch die Beurteilung alternativer Internal-Control-Maßnahmen, da die Zurechnung realisierter Sicherungswirkungen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist. Relativ gut quantifizierbar ist lediglich der Aufwand für getroffene oder zu treffende Maßnahmen in Form von Einrichtungs-, Personal-, Ausbildungskosten etc. Aus den angedeuteten Problemen der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist für EDV-Systeme in Kreditinstituten der Schluß zu ziehen, daß im Zweifel Sicherheitsge-

---

1) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 3, München 1970, S. 622

sichtspunkten Dominanz eingeräumt werden muß. Dies gilt insbesondere für die Sicherheit der Dateien, die in Banken die Grundlage des gesamten Geschäftsbetriebs darstellen.<sup>1)</sup>

Formalisierung und Fixierung der Verfahrensabläufe durch programmgesteuerte Systeme führen zu einer wachsenden Inflexibilität des Gesamtsystems Bankbetrieb; Systemgestaltungsprozesse und anschließende Programmierung determinieren automatisierte Informationssysteme auf längere Sicht. Es ist deshalb nicht mehr zu vertreten, Kontrollmaßnahmen erst nach erfolgter Implementierung des Systems einzuleiten. Unter Kontrollgesichtspunkten erforderliche Systemumstellungen und -änderungen sind - sofern sie überhaupt noch möglich sind - mit erheblichen Kosten verbunden. Die Einschaltung der Kontrolle bereits in die systembildende Tätigkeit bei Planung und Konzeption von Datenverarbeitungsanlagen gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung.<sup>2)</sup>

Bei der bisherigen Behandlung der Kontrollproblematik des Informationssystems galt das Systemziel als ge-

---

1) Vgl. Schweitzer, M.: Revision der elektronischen Datenverarbeitung in Kreditinstituten - Rückblick und Ausblick -, a.a.O., S. 140

Zur allgemeinen Problematik der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung im EDV-Bereich vgl. Bottler, J., Horváth, P., Kargl, H.: Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Datenverarbeitung, München 1972; Conrath, W.: Revision der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen, in: ZIR 1972, S. 77 ff; Grochla, E. (Hrsg.): Die Wirtschaftlichkeit automatisierter Datenverarbeitungssysteme, Wiesbaden 1970

2) Vgl. Grochla, E.: Gestaltung und Überwachung computer-gestützter Informationssysteme zur Unterstützung des Managements im Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 16 f

ben; Struktur sowie prozessuale Vorgänge waren im Hinblick auf dieses (Soll-)Ziel zu beurteilen. Damit wurde überwiegend dem Sicherungsaspekt der Systemkontrolle Rechnung getragen. Substantielle Systemverbesserungsvorschläge haben auch Kritik an den vorgegebenen Systemzielen einzuschließen; dies bedeutet konkret eine Analyse des Aufgabensystems, welches als Ausgangspunkt für die Gestaltung des Informationssystems bezeichnet wurde. Nachdem sich die Automatisierung des bankbetrieblichen Informationssystems bisher überwiegend auf den Bereich Rechnungswesen oder auf Teilsysteme in einzelnen Geschäftssparten (hauptsächlich im Mengengeschäft) beschränkt, sind Möglichkeiten einer Erweiterung des Aufgabensystems vorrangig zu prüfen. Dabei ist weniger auf idealtypische Informationssysteme<sup>1)</sup> oder Management-Informationssysteme (MIS)<sup>2)</sup> abzustellen, bei deren Implementierung sich bisher erhebliche Schwierigkeiten ergeben haben.<sup>3)</sup> Realisierbar erscheinen dagegen zentrale Kundeninfor-

- 
- 1) Vgl. z.B. Mertens, P.: Elektronische Führungsinformation im Kreditinstitut, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Tagung der Sparkassenorganisationen Frankfurt am Main, 8.10.1968, Stuttgart 1969, S. 89 ff
  - 2) Vgl. z.B. Eich, D.: Die zielorientierte Organisation einer Universalbank aus systemtheoretischer Sicht unter besonderer Berücksichtigung ihres Managements, Köln, o.J., (1973), S. 99 ff
  - 3) Die anfängliche Euphorie ist mittlerweile einer nüchternen Einschätzung der Anforderungen und Möglichkeiten von MIS gewichen. Grochla weist zu Recht darauf hin, daß die "Schwierigkeiten der Gestaltung und Implementierung eines MIS ... bagatellisiert oder - noch einfacher - verschwiegen" wurden; Grochla, E.: Die Entwicklung computergestützter Informationssysteme als Herausforderung an Forschung und Praxis, in: adl-nachrichten 1973, Heft 82, S. 11. Das Schlagwort MIS hat sich "aufgrund mancher Ent-

mations-<sup>1)</sup> sowie Kredit- und Wertpapierinformations-  
systeme.<sup>2)</sup>

## 223. Kontrolle des Führungssystems

Das Führungssystem kann als die Gesamtheit der Personen charakterisiert werden, die Führungsaufgaben wahrnehmen, d.h. zielorientierte Willensbildung und -durchsetzung gegenüber anderen weisungsgebundenen Personen unter Übernahme der damit verbundenen Verantwortung.<sup>3)</sup> Elemente des Führungssystems sind somit "Menschen mit bestimmten Eigenschaften, die Führungstätigkeiten der verschiedensten Arten im Hinblick auf unterschiedlichste Objekte vollziehen."<sup>4)</sup> Führungsentscheidungen in weiter Abgrenzung sind auf allen bankbetrieblichen Ebenen vorzubereiten und zu fällen; in Anknüpfung an die vorgenommene entscheidungsorientierte Systemdifferenzierung also im politischen, administrativen und operativen Subsystem. Im engeren Sinn sind Führungsentscheidungen bewußt gestaltende Willensakte, welche maßgeblich in das betriebliche Geschehen eingreifen und

---

täuschung ... abgenutzt", ders.: Gestaltung und Überwachung computergestützter Informationssysteme zur Unterstützung des Managements im Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 1

- 1) Vgl. z.B. Schmitz, P.H.: Das Kundensatzprogramm, in: ZfgK, Beilagenheft zu Nr. 8 vom 14. April 1974, Ausgabe Technik, S. 8 f
- 2) Vgl. Steinbrink, K.: a.a.O., S. 223 ff
- 3) Vgl. Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 25; Eilenberger, G.: a.a.O., S. 61 ff
- 4) Hahn, D.: Führung des Systems Unternehmung, a.a.O., S. 161

diesem eine bestimmte Richtung geben.<sup>1)</sup> Das operative Subsystem als unterste bankbetriebliche Entscheidungsebene trifft weitgehend Ausführungsentscheidungen bzw. übernimmt den Vollzug der Entscheidungen des administrativen Systems und kann nicht zum Führungssystem im engeren Sinn gerechnet werden.<sup>2)</sup> Die Kontrolle des Politiksystems obliegt - wie bereits erwähnt - außerhalb des Gesamtsystems Bankbetrieb stehenden Kontrollträgern und ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.<sup>3)</sup> Im folgenden wird deshalb die Kontrolle des administrativen Führungssystems in den Mittelpunkt gestellt.

Die von den Trägern des administrativen Führungssystems zu treffenden Entscheidungen haben (begrenzt) novativen Charakter; sie sind für die Anpassungsfähigkeit des Systems Bankbetrieb von elementarer Bedeutung. Der Kontrolle (Beurteilung) dieser Führungspersonen kommt erhebliche Bedeutung zu, da der Zielerreichungsgrad des Systems Bankbetrieb wesentlich von der Qualität dieser Führungsgruppe abhängt.

Auf die Schwierigkeiten einer Leistungsbeurteilung aufgrund der Budgetkontrolle wurde bereits hingewiesen. Nachdem die Probleme einer Abgrenzung des dispositions-

- 
- 1) Vgl. Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 11
  - 2) Vgl. Eilenberger, G.: a.a.O., S. 62
  - 3) Vgl. hierzu insbes. Saage, G.: Die Prüfung der Geschäftsführung, Stuttgart 1965; ders.: Die Durchführung der Geschäftsführungsprüfung, in: WPg 1967, S. 225 f; Sieben, G., Bretzke, W.R., Raulwing, H.: Zur Problematik einer Prüfung von Managementleistungen, in: ZfbF 1976, S. 181 f

bestimmten Erfolgs in Bankbetrieben als Grundlage einer führungsbezogenen Leistungsmessung zu der Empfehlung führten, eine Leistungsbewertung außerhalb des Budgetsystems vorzunehmen, liegt die Frage nach zweckmäßigen qualitativen Soll-Größen nahe. Qualitative Maßstäbe einer führungsbezogenen Leistungsmessung haben bei der Beurteilung der Führungsfunktionen Systemplanung, -steuerung und -kontrolle<sup>1)</sup> anzusetzen und ein Urteil darüber zu ermöglichen, inwiefern die Maßnahmen der (administrativen) Führung im jeweiligen Subsystem mit der Zielsetzung des Gesamtsystems Bankbetrieb harmonisieren. Hierzu müßten Normen bezüglich Erarbeitung optimaler Subsystemzielsetzungen sowie darauf aufbauender Strukturierung der Systemelemente, der Prozeßabläufe und deren Kontrolle existieren. Weiterhin sollte eine Beurteilung der Ausnutzung des vom Politiksystem vorgegebenen Autonomiebereichs durch die Subsystemführung möglich sein. Objektive Maßstäbe einer derart verstandenen führungsbezogenen Leistungsmessung existieren bisher nicht.

Eine Objektivierung der führungsbezogenen Leistungsmessung stößt insbesondere deshalb auf Schwierigkeiten, da Kontrolle von Managementleistungen letztlich als Kontrolle der Qualität derjenigen Entscheidungen zu interpretieren ist, welche das zu beurteilende Management bereits getroffen hat, gegenwärtig trifft oder zu treffen beabsichtigt.<sup>2)</sup> Damit wird das weite und noch weitgehend unerforschte Gebiet der Effizienzmessung

---

1) Vgl. Hahn, D.: Führung des Systems Unternehmung, a.a.O., S. 163

2) Vgl. Sieben, G., Bretzke, W.R., Raulwing, H.: a.a.O., S. 184

sung von Entscheidungen betreten.<sup>1)</sup> Praktische Probleme einer Kontrolle von Managementleistungen<sup>2)</sup> ergeben sich insbesondere bei der Festlegung "kontrollrelevant" oder "wichtiger" Entscheidungen, wobei Abgrenzungen sowohl in sachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht möglich sind. Die Orientierung an der sachlichen Dimension legt die Heranziehung von Tragweite oder Nachhaltigkeit spezifischer Entscheidungen für Bestand und Entwicklung des untersuchten Subsystems nahe. Entscheidungen dieses Typs könnten beispielsweise Auswahl und Einstellung (nachgeordneter) leitender Mitarbeiter, Durchführung bestimmter Werbemaßnahmen etc. sein, soweit hierzu nicht ohnehin Rahmenentscheidungen des Politiksystems vorliegen. Hinsichtlich der zeitlichen Dimension zu kontrollierender Entscheidungen ist zwischen Entscheidungen, deren Konsequenzen bereits wirksam geworden sind und Entscheidungen, deren Wirksamkeit noch nicht ganz abzuschätzen ist oder völlig in der Zukunft liegt, zu unterscheiden. Während bereits abgeschlossene Entscheidungsprozesse grundsätzlich auf der Basis eingetretener Konsequenzen beurteilt werden können,<sup>3)</sup> ist bei geplanten Maßnahmen auf die Reliabilität der zugrundegelegten Prognosen abzustellen. Zukunftsorientierte Entscheidungen sind

- 
- 1) Vgl. hierzu Gzuk, R.: Messung der Effizienz von Entscheidungen. Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Tübingen 1975
  - 2) Vgl. im folgenden Sieben, G., Bretzke, W.R., Raulwing, H.: a.a.O., S. 184 f
  - 3) Auf das Zurechnungsproblem kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden; vgl. hierzu z.B. Saage, G.: Die Durchführung der Geschäftsführungsprüfung, a.a.O., S. 231

für die Entwicklung der Subsysteme und damit des Gesamtsystems Bankbetrieb von vorrangiger Bedeutung und sollten gegebenenfalls den Schwerpunkt einer führungsbezogenen Leistungskontrolle bilden.

Diese wenigen Hinweise zur Problematik einer Kontrolle des administrativen Führungssystems machen deutlich, daß die Bestimmung verbindlicher Standards als Sollwerte einer Führungsprüfung bereits im Ansatz erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Weiterhin ist zu beachten, daß die nachträgliche Prüfung von Entscheidungsfeldern und Prognosen nur durchführbar ist, wenn die Träger des administrativen Führungssystems bei wichtigen Entscheidungen ihren Informationsstand dokumentieren. Eine Dokumentation des jeweiligen Informationsstandes könnte jedoch - abgesehen von den sich dabei eröffnenden Manipulationsspielräumen - in einer unangemessenen Bürokratisierung des Führungssystems resultieren. Nicht Bürokratisierung und Dominanz des Verwaltungshandelns sind die Ziele von Kontrollen des Führungssystems, sondern die auf Leistungsverbesserung bedachte Einleitung von Lernprozessen.<sup>1)</sup>

Wachsende Dezentralisierung im Bankensektor und damit verbundene Delegation von Entscheidungsbefugnissen machen die Notwendigkeit von Führungskontrollen wegen der latenten Gefahr des Auseinanderstrebens der Subsysteme evident. Kompetenzzuweisung und Kontrolle stehen in enger Wechselwirkung; je stärker die Dezentralisierungstendenzen ausgeprägt sind, desto notwendiger wird die Kontrollfunktion. Eine eindeutige Lösung dieses

---

1) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 50 f

Dilemmas - einerseits das Erfordernis nach Kontrollen des administrativen Führungssystems, andererseits das Fehlen objektiver Kriterien für eine führungsbezogene Leistungsmessung - scheint noch nicht in Sicht.<sup>1)</sup>

Anhaltspunkte für die Beurteilung der Führungsleistung ergeben sich jedoch aus den Ergebnissen der funktionalen Systemkontrolle, da der Gesamtbereich der Führungsaktivitäten zu beurteilen ist. Für die Beurteilung eines Filialleiters sind beispielsweise die aus der Kontrolle "seines" Vollzugs- und Versorgungssystems generierten Informationen zusammenzufügen und zu gewichten.<sup>2)</sup> Der politischen Führungsebene bietet sich ferner die Möglichkeit einer Beurteilung im Rahmen einer längeren Zusammenarbeit; allerdings sind die dabei angewandten Kriterien "häufig auf Grund des weitgehend unprogrammierten Charakters der übertragenen Aufgaben sehr subjektiver Natur."<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. auch Rölle, H.: Internal Control, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 3, München 1970, S. 621

2) Aus dieser Sicht sind management auditing und operational auditing kongruent; in der anglo-amerikanischen Literatur werden beide Begriffe vielfach synonym verwendet. Vgl. hierzu insbes. Baden, E.J.: Management Audit, in: The Accountants Magazine, Vol. LXXII, No. 748, 1968, S. 520 ff

3) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 111

### 23. Die Komplementarität von System- und Zielerreichungskontrolle

Es wurde bereits herausgestellt, daß die Zielerreichungskontrolle der Ergänzung durch die Systemkontrolle bedarf. Der Steuerungszweck der Zielerreichungskontrolle ist durch Manipulationsmöglichkeiten gefährdet; die überwiegende Orientierung an quantitativen monetären Kriterien führt zu Ungleichgewichten im Kontrollsystem und verlangt nach Einbeziehung zusätzlicher qualitativer Kriterien im Rahmen von Systemkontrollen. Bei der Budgetkontrolle aufscheinenden Problemsymptomen kann dadurch nachgegangen werden, daß nicht nur der Output des betrachteten Systems in Form finanzieller Ergebnisse analysiert wird, sondern das betreffende (Sub-)System selbst.

Als geeignetes Instrument hierfür wurde die Systemkontrolle herausgestellt und deren Anwendung auf die wesentlichen (abstrakten) bankbetrieblichen Subsysteme diskutiert. Dabei konnten Möglichkeiten und Grenzen der Systemkontrolle als Hilfsmittel der Bankleitung bei der Systemsicherung und -verbesserung demonstriert werden. Insbesondere wurde aufgezeigt, daß eine als Führungsinstrument verstandene Systemkontrolle ihre Aktivitäten auch in Bereichen außerhalb der traditionellen protektiven Kontrollfunktion zu entfalten hat. Rechnungs- und Berichtswesen (bzw. das Informationssystem) als Instrument der Zielerreichungskontrolle sind aus der Sicht der Systemkontrolle als Kontrollobjekt zu beurteilen. Dieser Zusammenhang zwischen Kontrollinstrument und -objekt macht die komplementären Funktionen von Zielerreichungs- und Systemkontrolle für die Unternehmensführung im Bankbetrieb deut-

lich: Die Zielerreichungskontrolle bedarf der Ergänzung durch die Systemkontrolle. Umgekehrt hat sich die Systemkontrolle situativ auf spezifische Schwerpunkte zu konzentrieren und ist damit lückenhaft. Die in den laufenden bankbetrieblichen Informations- und Entscheidungszusammenhang eingebettete Zielerreichungskontrolle erstreckt sich dagegen auf das Gesamtsystem Bankbetrieb und liefert somit auch (quantitative) Kontrollinformationen über die durch die Systemkontrolle nicht abgedeckten Bereiche.

Dritter Abschnitt: KONTROLLE IM BANKBETRIEB AUS INSTITUTIONALER SICHT - CONTROLLER UND INTERNE REVISION ALS FÜHRUNGSTRUMENTE

1. Delegation der Kontrollaufgabenkomplexe auf geeignete Aktionsträger

Die Analyse der Kontrollfunktionen zeigte die Möglichkeiten der Zielerreichungskontrolle für die bankbetriebliche Unternehmenssteuerung und den Beitrag der Systemkontrolle für die Sicherung und Verbesserung des Systems Bankbetrieb auf. Es wurde ferner bereits herausgestellt, daß die Geschäftsleitung aus kapazitiven Gründen nicht zur persönlichen Wahrnehmung dieser Funktionen in der Lage ist und sich geeigneter Kontrollinstitutionen als Führungsinstrumente zu bedienen hat. In diesem Zusammenhang wurde die Frage nach der Delegation bestimmter Kontrollaufgabenkomplexe auf die Institutionen des Controllers und der Internen Revision aufgeworfen.<sup>1)</sup>

Zielerreichungskontrolle erfordert die Weiterentwicklung des bankbetrieblichen Rechnungswesens. Das Budget als typisches Instrument einer planungs- und kontrollintegrierten Unternehmenssteuerung ist Ausdruck dieser Funktionserweiterung: Aus der passiven Dokumentationsfunktion und Berichterstattung über abgeschlossene Geschäftsvorfälle wird ein aktives, zukunftsorientiertes Instrument der Bankleitung. Integrierte Planung und

---

1) Vgl. Seite 25

Kontrolle in einem geschlossenem System sind zwar nicht unbedingt von einer bestimmten Form der Institutionalisierung abhängig; entscheidend ist die Wahrnehmung der damit verbundenen Aufgaben. Die traditionelle Bankorganisation bzw. die grundsätzlich dafür in Frage kommenden Abteilungen (z.B. Rechnungswesen, Planungsabteilung) garantieren jedoch die Durchführung der Zielerreichungskontrolle nur in beschränktem Umfang. Es besteht die Gefahr, daß diese Aufgabenträger weiterhin stark in ihren traditionellen Funktionen verhaftet bleiben und den sich aus den Steuerungserfordernissen ergebenden Tätigkeiten zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die Institutionalisierung eines Controllers bietet dagegen die Gewähr für die Durchsetzung des damit verbundenen funktionalen Konzepts.<sup>1)</sup>

Das Konzept der Systemkontrolle, insbesondere deren Ziele und Technik legen nahe, die Interne Revision als für ihre Realisation geeignete Institution zu diskutieren. Die Etikettierung der Internen Revision als Führungsinstrument der Geschäftsleitung wird regelmäßig mit der Begründung vorgenommen, daß das Segment Kontrolle der unternehmerischen Grundfunktionen an diese Institution delegiert werde und es sich dabei um eine Leitungsfunktion handle. Aus der Wahrnehmung dieser originären Leitungsfunktion "Kontrolle" oder "Revision" durch die Interne Revision wird deren Qualifikation

---

1) Collard, F.M.: Controller, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1970, S. 91  
"Controller und Budgetierung entsprechen einander."  
Süchting, J.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, a.a.O., S. 43

als Führungsinstrument gefolgert.<sup>1)</sup> Die Interne Revision ist in diesen Arbeiten als Institution charakterisiert, welche "als Trägerin der ausgegliederten unternehmerischen Gliedfunktion 'Überwachung' ... im Dienste der obersten Unternehmensleitung tätig wird."<sup>2)</sup>

Dieser Auffassung kann nicht gefolgt werden. Als Ergebnis der funktionalen Analyse bankbetrieblicher Kontrollprobleme ergibt sich die Konsequenz, daß der Internen Revision nicht die Wahrnehmung der Kontrollfunktion in globaler Formulierung zu übertragen ist. Ihre Aufgaben liegen primär auf dem Gebiet der Systemkontrolle.<sup>3)</sup> Nachdem Systemkontrolle aus funktionaler Sicht als Komplement der Zielerreichungskontrolle zu interpretieren ist, muß die Interne Revision bei institutionaler Betrachtung in Verbindung mit der Controller-Institution gesehen werden.<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. Ballmann, W.: Leitfaden der Internen Revision, a.a.O., S. 21; Czempirek, K.: Grundzüge der Internen Revision, in: ZIR 1969, S. 145; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Geschäftsanweisung für die Innenrevision, Bonn 1974, S. 9 f; Hofmann, R.: Interne Revision. Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, a.a.O., S. 13; Rudolf, F.: Interne Revision als Mittel der Unternehmensführung im Bankbetrieb, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 27 f

2) Czempirek, K.: a.a.O., S. 145 f

3) Vgl. hierzu auch Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 126 ff. Frese charakterisiert die Interne Revision als "ein umfassendes Instrument zur Durchführung verfahrensorientierter Kontrollen", ebenda, S. 134

4) Vgl. zum Verhältnis Controller - Interne Revision Böhmer, G.A.: Interne Revision und Controlling, Stellung der Internen Revision im Betrieb, in: ZIR 1975, S. 248 f;

Die Diskussion der Controller-Institution schließt regelmäßig die Interne Revision ein.<sup>1)</sup> Organisationsmodelle von Controller-Bereichen unter Einbeziehung der Revisionsinstanz sind jedoch unter dem Gesichtspunkt der für die Revisionstätigkeit erforderlichen Unabhängigkeit problematisch. Der Controller muß bei der Erfüllung seiner Steuerungsfunktion auf die Ordnungsmäßigkeit der Strukturen und Abläufe sowie die Validität der von ihm zu verwertenden Information vertrauen können.<sup>2)</sup> Diese Aufgabe ist von der Internen Revision zu erfüllen. Während die Steuerungsfunktion des Controllers permanent auf sämtliche bankbetrieblichen Aktivitäten gerichtet ist und zu ihrer Wirksamkeit der Integration in den laufenden Informations- und Entscheidungszusammenhang bedarf, erfolgen die Kontrollaktivitäten der Internen Revision nur sporadisch und punktuell. Die Revisionsinstanz bedarf zur effizienten Wahrnehmung ihrer Funktion der Unabhängigkeitssicherung durch Herauslösung aus dem System. Bei Zusammenfassung von Zieler-

---

Deyhle, A.: Controller-Funktion und Interne Revision, in: ZIR 1975, S. 73 f; Jung, W., Blumenberg-Lampe, Ch.: Interne Revision und Controlling aus US-Amerikanischer Sicht, in: ZIR 1975, S. 1 f; Spiller, K.: Interne Revision und Controlling. Praktische Erfahrungen in einem deutschen Unternehmen, in: ZIR 1975, S. 65 f; Wieting, G.: Funktion und Organisation interner Revisionsstellen, Diss. Fribourg 1968, S. 71 ff

- 1) Vgl. Agthe, K.: Controller, in: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 358; Benölken, H.: a.a.O., S. 189; Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Festschrift für K.F. Bussmann, hrsg. von P. Horváth et al., Wiesbaden 1975, S. 32; Collard, F.M.: Controller, a.a.O., S. 77; Faißt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 6; Juncker, K.: Der Controller im Bankbetrieb, in: ZfgK 1971, S. 610; Littmann, H.E.: Controller, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1087
- 2) Vgl. Spiller, K.: a.a.O., S. 71

reichungs- und Systemkontrolle im Controller-Bereich ist die erforderliche Kontrolle durch eine unabhängige Instanz nicht gewährleistet.

Als für Bankbetriebe geeignetes Organisationsmodell werden deshalb im folgenden Controller und Interne Revision unter dem Gesichtspunkt selbständiger Kontrollinstanzen diskutiert, an die jeweils ein spezifischer Ausschnitt der Führungsfunktion Kontrolle delegiert wird. Dieses Grundmodell schließt nicht aus, daß im Rahmen der (komplementären) Aufgabenerfüllung bei der Institutionen die vielfältigen Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen durch adäquate organisatorische Regelungen Berücksichtigung finden können.

## 2. Der Controller als Träger der Zielerreichungskontrolle

### 21. Zur Begriffsentwicklung

Über Begriff, Aufgaben und Organisation des Controlling und den Controller als Träger der damit verbundenen Aktivitäten bestehen trotz zunehmender Diskussion<sup>1)</sup> beträchtliche Auffassungsunterschiede. Einigkeit scheint lediglich darüber zu bestehen, daß die Begriffsextension über "Kontrolle" oder "Revision" hinausreicht<sup>2)</sup> und die primäre Aufgabe in der Unterstützung des Managements bei der Unternehmenssteuerung zu sehen ist.<sup>3)</sup> In den wenigen bankwissenschaftlichen Beiträgen zu diesem Problemkreis sind allerdings Versuche feststellbar, den Aufgabenbereich der Internen Revision an den eines Controllers anzunähern<sup>4)</sup> oder mit diesem gleichzusetzen.<sup>5)</sup> Kontrollsysteme dieses Typs sind jedoch - wie oben<sup>6)</sup> begründet - abzulehnen.

- 
- 1) Vgl. "Kleine Controlling-Bibliographie", in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, hrsg. von P. Horváth et.al., a.a.O., S. 229 ff
  - 2) Vgl. Hartmann, B.: Controlling als Lehrgebiet, in: BFuP 1973, S. 335
  - 3) Vgl. Juncker, K.: a.a.O., S. 610; Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, a.a.O., S. 189
  - 4) Vgl. Faißt, L.: Das Berufsbild des Sparkassenprüfers, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart 1970, S. 140; ders.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 6
  - 5) "Die Control-Experten sind die Nachfolger der Revisions-Experten ..."; Benölken, H.: a.a.O., S. 189
  - 6) Vgl. Seite 172

## 211. Abgrenzung der Controller-Funktionen mittels Aufgabekatalogen

Inhalt, Abgrenzung und Bedeutung des Controlling und der Controller-Institution werden häufig durch Katalogisierung bestimmter Aufgaben zu charakterisieren versucht.

Eine der älteren Arbeiten, welche als repräsentativ für solche Aufzählungen von Aufgaben gelten kann,<sup>1)</sup> stellt den Controller noch als Leiter des Rechnungswesens (Chief Accountant Officer)<sup>2)</sup> mit folgenden Funktionen dar:

1. Rechnungswesen (accounting function)
2. Innenrevision und Kontrolle (auditing function)
3. Steuerangelegenheiten (tax function)
4. Auswertung (interpretative function).<sup>3)</sup>

Richtungsweisend für diese Art der Begriffsbildung wurden die vom FEI<sup>4)</sup> publizierten Funktionskataloge. Die 1962 von dieser Institution veröffentlichte Aufgabendefinition hebt sich von früheren Publikationen, welche die Controller-Aufgaben noch überwiegend im Bereich des

---

1) Vgl. Agthe, K.: a.a.O., Sp. 353

2) Vgl. Jackson, J.H.: The Comptroller: His Function and Organization, 2<sup>nd</sup> Ed., Cambridge, Mass. 1949; zit. nach Rathe, A.W.: Management Controls in Business, in: Management Control Systems, ed. by Malcolm, D.G./Rowe, A.J., New York - London 1960, S. 57

3) Vgl. ebenda

4) Financial Executive Institute, New York. Es handelt sich um die Nachfolgeinstitution des 1931 gegründeten Controllers Institute of America.

Rechnungswesen sahen, bereits durch die starke Betonung der Planungs-(Kontroll-) und Informationsfunktion ab:

- "1. Planning for Control. To establish, coordinate and administer, as an integral part for the control of management, an adequate plan for the control of operations. Such a plan would provide, to the extent required in the business, profit planning, programs for capital investing and for financing, sales forecasts, expense budgets and cost standards, together with the necessary procedure to effectuate the plan.
2. Reporting and interpreting. To compare performance with operating plans and standards, and to report and interpret the results of operations to all levels of management and to the owners of the business. This function includes the formulation of accounting policy, the coordination of systems and procedures, the preparation of operating data and of special reports as required.
3. Evaluating and Consulting. To consult with all segments of management responsible for policy or action concerning any phase of the operating of the business as it relates to the attainment of objectives and the effectiveness of policies, organization structure and procedures.
4. Tax Administration. To establish and administer tax policies and procedures.

5. Government Reporting. To supervise or coordinate the preparation of reports to government agencies.
6. Protection of Assets. To assure protection for the assets of the business through internal control, internal auditing and assuring proper insurance coverage.
7. Economic Appraisal. To continuously appraise economic and social forces and government influences, and to interpret their effect upon the business."<sup>1)</sup>

Die Übertragung dieser Aufgabenkataloge auf bankbetriebliche Verhältnisse kann nicht undifferenziert vorgenommen werden. Juncker<sup>2)</sup> unternimmt den Versuch, auf der Basis des Funktionenkataloges von Jackson<sup>3)</sup> die Aufgaben eines Bank-Controllers abzuleiten und schlägt vor, die Abteilungen

- Bilanzbuchhaltung (accounting function)
- Revision (auditing function)
- Steuer (tax function)
- Planung, Statistik, Volkswirtschaft (interpretative function) und
- Organisation

---

1) Vgl. Wickenhäuser, F.: a.a.O., S. 60 f. Eine deutsche Übersetzung findet sich bei Agthe, K.: a.a.O., Sp. 353 f

2) Vgl. Juncker, K.: a.a.O., S. 610 f

3) Vgl. Seite 175

im Controller-Bereich zusammenzufassen. Abgesehen von Inkompatibilitäten dieser Zusammenfassung heterogener Aufgabenkomplexe scheint der von Juncker gewählte Ausgangspunkt für eine Umschreibung der Controller-Funktion vor allem deshalb ungünstig gewählt, da die begriffswesentliche Dominanz der Planungs- und Kontrollaufgaben für Steuerungszwecke nicht deutlich zum Ausdruck kommt.

Problematisch ist auch die von Benölken<sup>1)</sup> vorgenommene Charakterisierung der Controller-Aufgaben. Diese basiert auf dem von Faißt<sup>2)</sup> propagierten "Leitbild der modernen Innenrevision".<sup>3)</sup> Danach erleidet der Bankrevisor traditioneller Prägung infolge zunehmender Automatisierung im Kreditgewerbe Funktionsverluste, welche durch veränderte Aufgabenstellung in Richtung Controller kompensiert werden sollen. Zur Verdeutlichung des Unterschieds zwischen dem Revisor traditioneller Prägung und dem Träger eines in diesem Sinne wesentlich erweiterten Aufgabenkreises verwendet Benölken den Terminus "Control-Experte".<sup>4)</sup> Der Aufgabenkatalog des "Control-Experten" wird wie folgt formuliert:

- "- Verantwortlichkeit für Kontrolle und Sicherheit des Betriebes in rechnerischer Hinsicht.
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Einsatzes

---

1) Vgl. Benölken, H.: a.a.O., S. 189 f.

2) Vgl. Faißt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 1 f und die dort angegebene Literatur

3) Ebenda, S. 6

4) Benölken, H.: a.a.O., S. 189

der Mitarbeiter und Sachmittel.

- Aufbau einer integrierten Auswertung des Rechnungswesens unter Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung und Verantwortlichkeit für die Einführung von Kosten-, Planungs-, Erfolgsvorschaurechnungen, arbeitsanalytischen Methoden.
- Überwachung der Organisation und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Datenverarbeitung
- Überwachung des Kreditgeschäftes." <sup>1)</sup>

Bei dieser Katalogisierung möglicher Controller-Funktionen werden enge Bezüge zur Systemkontrolle deutlich, weniger dagegen zum Steuerungscharakter der Zielerreichungskontrolle als zentralem Konzeptmerkmal des Controlling.

## 212. Bestimmung der Controller-Funktionen unter informationswirtschaftlichem Aspekt

Die jüngste allgemeinbetriebswirtschaftliche Controlling-Diskussion zeigt weitgehende Übereinstimmung in dem Bemühen, die stetig anwachsenden Erfordernisse der Informationsbeschaffung und -verarbeitung und die dadurch aufgetretene Lücke im Funktionsgefüge der Unternehmung durch Institutionalisierung zentraler informationswirtschaftlicher Stellen zu schließen. Aus dieser Betrachtungsweise resultiert die informationswirtschaftliche Controlling-Konzeption <sup>2)</sup> und die daraus ab-

---

1) Benölken, H.: a.a.O., S. 190 f

2) Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF 1974, S. 683

geleitete Definition des Controlling "als die Unterstützung der Steuerung von sozialen Systemen durch Informationen."<sup>1)</sup>

Prinzipiell ergibt sich für Bankbetriebe eine analoge Problemstellung. Aus der Tatsache, daß der Informationsbedarf bei Banken "größer ist als bei den meisten Betrieben anderer Branchen"<sup>2)</sup> kann sogar eine Verschärfung der Informationssituation gefolgert werden.<sup>3)</sup>

Zur Verdeutlichung des informationswirtschaftlichen Controlling-Konzepts für die Unterstützung des Bankmanagements bei dessen Steuerungsaufgaben erscheint es zweckmäßig, Rekurs auf die Hinweise zur Führung des Systems Bankbetrieb sowie die Analyse der Steuerungsfunktion des Budgets als typischem Kontrollinstrument zu nehmen. Dabei wurden insbesondere der teleologische Charakter bankbetrieblicher Unternehmensführung und die Beziehungen zwischen den Elementen Planung und Kontrolle im Steuerungsprozeß herausgearbeitet. Dem Controller obliegt insbesondere die Initiierung, Strukturierung, Terminierung und Koordination der damit verbundenen Informationsverarbeitungsprozesse.<sup>4)</sup>

---

1) Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, a.a.O., S. 33

2) Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 85

3) Vgl. zur Informationssituation in Kreditinstituten auch Ellermaier, Ch.: a.a.O., S. 127 ff, der die Institutionalisierung eines "'Informationsdirektors' mit weitreichenden Anordnungsbefugnissen" (S. 184) für erforderlich hält.

4) Vgl. Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, a.a.O., S. 23

Die informationswirtschaftliche Controlling-Konzeption erscheint als Ausgangspunkt für eine Abgrenzung der Controlleraufgaben besser geeignet als die Enumeration heterogener Funktionskomplexe. Unter dem Gesichtspunkt der Informationsbereitstellung für die laufenden Steuerungsprozesse im Bankbetrieb besteht keine Notwendigkeit, beispielsweise die Abteilungen Steuern, Revision und Organisation in den Controller-Bereich zu integrieren.<sup>1)</sup>

## 22. Die informationswirtschaftliche Funktion des Controllers

### 221. Stellenorientierte Phasenintegration als qualitative Charakteristik

Zielerreichungskontrolle läßt sich begrifflich nur schwer vom Steuerungszusammenhang abstrahieren; die Funktionsinterdependenzen kommen im Ablauf des Budgetierungsprozesses deutlich zum Ausdruck. Kontrollen als "Ziel-Ergebnis-Vergleiche"<sup>2)</sup> sind einerseits ohne Ziele (Planung) nicht durchführbar; andererseits kann die Planung ihre Funktion nur im Zusammenhang mit der Kontrolle erfüllen.<sup>3)</sup> Aus dieser Sicht bietet sich die or-

---

1) Im folgenden ist zwischen der Persönlichkeit des Controllers (bzw. der Subcontroller in dezentralisierten Bankbetrieben) als Träger der Steuerungsaktivitäten und den ihm unterstellten Abteilungen, dem Controller-Bereich, zu unterscheiden.

2) Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 44

3) Ebenda. "It is important to recognize that planning

organisatorische Zusammenfassung der im Rahmen von (kurzfristiger) Planung und Kontrolle anfallenden Informationsverarbeitungsaufgaben im Controller-Bereich geradezu an.

Die stellenorientierte Phasenintegration im informationswirtschaftlichen Aufgabenkomplex des Controllers bietet Vorteile hinsichtlich

- Berücksichtigung der Funktionsinterdependenzen (z.B. bei der Entscheidung, ob eine Abweichungsanalyse durchzuführen ist),
- Kommunikation zwischen Planungs- und reinen Kontrollstellen (Kommunikationsprobleme entfallen weitgehend),
- Schnelligkeit der Aufgabenerfüllung (Aktualität der Kontrollinformationen) und
- Wirtschaftlichkeit der informationellen Prozesse (Doppel- und Mehrfacharbeiten im Bereich der Datenerfassung, Kommunikation und Speicherung werden vermieden).<sup>1)</sup>

Der durch die Zusammenfassung von Planungs- und Kontrollaufgaben gegebenen Gefahr von Manipulationsmöglichkeiten wird durch Einbeziehung des Controller-Komplexes in die Systemkontrolle Rechnung getragen.

---

and control are not two different things but the opposite sides of the same coin. It is impossible to have good planning without control - or good control without planning ...". Green, E.J.: Workbook for Corporate Planning, American Management Association, Inc., o.O. 1970, File a 10.1., S. 1

1) Vgl. Treuz, W.: a.a.O., S. 90

Für die Planungsfunktion des Controllers ist begriffswesentlich, daß es sich hierbei primär um die Planungs-koordination bzw. die Steuerung des Planungsprozesses handelt.<sup>1)</sup> Der Controller hat die Systematisierung und Formalisierung der Planungs-(Kontroll-)Vorgänge sicherzustellen, insbesondere in Form des Budgets als quantitativem Ausdruck. Systematisierung und Formalisierung erstrecken sich sowohl auf die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen als auch den prozessualen Ablauf der Budgetierung.<sup>2)</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Aufgabe als "Ziel- und Planverkäufer".<sup>3)</sup>

## 222. Das administrative System als Schwerpunkt informationeller Steuerungsaktivitäten

In der gezielten inhaltlichen Abstimmung der Informationsbeschaffung mit den Informationsbedürfnissen der Mitarbeiter und Führungskräfte ist das Ziel von Informationssystemen<sup>4)</sup> und der Schwerpunkt der informationswirtschaftlichen Aufgabe des Controllers zu sehen. Die zentrale Informationsermittlungs- und -verteilungsauf-

---

1) Vgl. Wickenhäuser, F.: a.a.O., S. 65

2) Vgl. Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, a.a.O., S. 25

3) Deyhle, A.: a.a.O., S. 73. "One key to success in achieving results with a budget is selling the idea - selling it not only downward but also upward, selling it individually and collectively." Renner, R.R.: Introducing an Organization to Budgetary Control, in: Controller, Vol. 25, 1957, S. 549. Der Controller läßt sich somit als "echter Planverkäufer" etikettieren; Collard, F.M.: Controller, a.a.O., S. 74

4) Vgl. Stevenson, H.: a.a.O., S. 13

gabe des Controllers im Bankbetrieb ist allerdings nicht auf allen hierarchischen Ebenen gleichermaßen umfassend.<sup>1)</sup> Die Intensität der Steuerungsaktivitäten des Controllers in den hierarchisch gegliederten Subsystemen<sup>2)</sup> geht mit der Formalisierbarkeit und damit Automatisierbarkeit der Planungs- und Kontrollprozesse konform.

Im bankbetrieblichen Politiksystem werden die Rahmenentscheidungen über Ziele und Verhaltensweisen des Gesamtsystems getroffen. Solche - regelmäßig konstitutive - Entscheidungen sind aufgrund der Weite des zugrunde liegenden Entscheidungsfeldes und des Fehlens relevanter nomologischer Informationen nur sehr begrenzt oder überhaupt nicht einer Formalisierung zugänglich. Der im Rahmen politischer Entscheidungen auftretende Informationsbedarf ist ex ante kaum bestimmbar. Routineberichte zur Unterrichtung der Bankleitung, z.B. tägliche Bilanz- oder monatliche Erfolgsberichte<sup>3)</sup> sind für die Fundierung politischer Entscheidungen von nachgeordneter Bedeutung. Entscheidend sind in diesem Kontext externe Informationen zur frühzeitigen Problemerkennung wie bestimmte Tendenzen der Wirtschaftsentwicklung, Gesetzgebung oder öffentlichen Meinung. Informationsvariable dieses Typs sind auszuwerten, bevor sie sich auf die Routine-Berichterstattung ausgewirkt haben. Derartige Informationsbedarfe werden je-

---

1) Die Ergebnisse von Stomberg, der eine Zentralisation sämtlicher für die Entscheidungsprozesse in der Unternehmung benötigter Informationen im Controller-Bereich vorschlägt, sind somit bezüglich der bankbetrieblichen Entscheidungsprozesse zu modifizieren; vgl. Stomberg, R.: a.a.O., S. 160 f

2) Vgl. hierzu S. 29 f

3) Vgl. Stevenson, H.: a.a.O., S. 103

doch durch vordefinierte Schemata kaum abzudecken sein.<sup>1)</sup> Gewisse Ausnahmen können sich hinsichtlich politischer Informationen mit gleichbleibendem Charakter von "Problemindikatoren" ergeben, deren formalisierte Erfassung durch den Controller sichergestellt werden kann und die in die Routineberichterstattung eingehen. Damit ist aber bereits angedeutet, daß in solchen Fällen eine Kategorisierung als politische Information für nicht-programmierbare Entscheidungen bereits problematisch wird. Insgesamt ist somit festzustellen, daß für Steuerungsaktivitäten des Controllers im politischen System nur begrenzt Raum ist. Allerdings können Spezialabteilungen des Controller-Bereichs durch Sammlung und Auswertung relevanter Informationen zur Entlastung der Entscheidungsträger auf der politischen Ebene beitragen; hierauf wird bei der Diskussion der organisatorischen Gestaltung näher eingegangen.

Die Entscheidungen des administrativen Systems bewegen sich in dem durch das Politiksystem gesetzten Rahmen. In diesem begrenzten Aktionsfeld liegen die Handlungsalternativen weitgehend fest; die darin ablaufenden Informationsprozesse sind weitgehend einer Formalisierbarkeit zugänglich. Die Navigationsfunktion des Controllers kann sich im Dienste des administrativen Systems voll entfalten. Bankbetriebliche Kontrollsysteme wie das untersuchte Budgetsystem sind vom Controller unabhängig von den für die Realisation zuständigen Instanzen zu konzipieren und zu steuern, da ihr Zweck in der Programmierung der operativen Systeme zu sehen ist. Auf die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit den be-

---

1) Vgl. Stevenson, H.: a.a.O., S. 103

troffenen Linienstellen aus motivationalen Gründen wurde bereits hingewiesen.

Auf der operativen Ebene ist der Informationsbedarf weitgehend determiniert; umfangreiche und zeitraubende Informationsbeschaffungsmaßnahmen sind weder nötig noch möglich. Informationssysteme für das bankbetriebliche Operationssystem beschränken sich in der Praxis noch vielfach auf passive Abfragesysteme im Kontokorrent-, Spar- oder Wertpapiergeschäft. Ihre Erweiterung zu Systemen, welche nicht nur informationelle Unterstützung bei der Geschäftsabwicklung bieten, sondern diese selbst durchführen, ist eine folgerichtige Entwicklung.<sup>1)</sup> Die Routine-Informationsbereiche gehören jedoch, ebenso wie die Informationsverarbeitung des politischen Systems "typischerweise nicht zum Aufgabenbereich des Controlling."<sup>2)</sup> Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, daß die operationellen Informationssysteme primäre Quellen für die administrative Steuerung darstellen und der Controller zweckmäßig Einfluß auf deren Gestaltung nimmt.

Zur Abgrenzung und Charakterisierung der Controller-Aufgaben kann somit nicht die Informationsverarbeitung generell herangezogen werden; der Schwerpunkt informationswirtschaftlicher Aktivitäten liegt auf der administrativen Ebene.

---

1) Vgl. Stevenson, H.: a.a.O., S. 76

2) Müller, W.: a.a.O., S. 687

## 23. Die Organisation des Controller-Bereichs

### 231. Organisationsgestaltung im Hinblick auf die informationellen Anforderungen

Die Charakterisierung der Controller-Funktionen als informationswirtschaftlicher Aufgabenkomplex basiert auf einer funktionalen Betrachtungsweise. Zum Controller-Bereich sind unter diesem Gesichtspunkt zweckmäßig folgende bankbetriebliche Funktionen (Abteilungen) zusammenzufassen:<sup>1)</sup>

- Rechnungswesen (Buchhaltung, Bilanzierung, Kostenrechnung und Statistik),
- Planung und Budgetierung,
- EDV,
- Betriebswirtschaft (Methoden und Verfahren),
- Volkswirtschaft und
- Berichtswesen.

Die Organisationsstruktur innerhalb dieses Bereichs ist so zu gestalten, daß sie ihrer Service-Funktion für alle Stellen des Bankbetriebes und damit den Informationsanforderungen der einzelnen hierarchischen Ebenen und Subsystemen entsprechen kann.<sup>2)</sup> Hierbei ist an die

---

1) Vgl. auch Agthe, K.: a.a.O., Sp. 358; Benölken, H.: a.a.O., S. 179 ff; Littmann, H.E.: a.a.O., Sp. 1087; Juncker, K.: a.a.O., S. 610

2) Vgl. Simon, H.A., Guetzkow, H., Kozmetzsky, G., Tyndall, G.: Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controllers Department. The Controllership Foundation, New York 1954, S. 5 ff

bereits analysierten Informationsbedürfnisse auf der politischen, administrativen und operativen Ebene des Bankbetriebs anzuknüpfen,<sup>1)</sup> wobei folgende Aufgabenkreise zu unterscheiden sind:

1. Erledigung der täglichen Routineaufgaben, insbesondere im Bereich des Rechnungswesens,
2. Steuerung des Budgetierungsprozesses,
3. Durchführung spezieller Analysen und Untersuchungen.<sup>2)</sup>

An diesen Aufgabenkreisen hat sich die interne Organisation des Controller-Bereichs durch (teleologische) Bildung entsprechender Aufgabenerfüllungs-Einheiten auszurichten.

Der Routinebereich umfaßt diejenigen organisatorischen Einheiten des Rechnungswesens, welche mit der Dokumentation und Abwicklung des täglichen Geschäftsverkehrs betraut sind.

Bei der für Budgetierung verantwortlichen Untereinheit des Controller-Bereichs sollte das Schwergewicht der Tätigkeit auf die Abweichungsermittlung und -analyse gelegt werden, weniger dagegen auf die Ermittlung der Ist-Werte.<sup>3)</sup> Hierzu ist zweckmäßigerweise auf die ausführenden Kräfte in den einzelnen Budgeteinheiten zu-

---

1) Vgl. S. 183 ff

2) Vgl. auch Simon, H.A., Guetzkow, H., Kozmetzsky, G., Tyndall, G.: a.a.O., S. 5 ff; ferner Agthe, K.: a.a.O., Sp. 357; Juncker, K.: a.a.O., S. 611; Küllmer, H.: Controller und Treasurer, in: ZfgK 1974, S. 128

3) Vgl. Stomberg, R.: a.a.O., S. 162

zurückzugreifen. Abweichungsanalysen und darauf aufbauende Empfehlungen zur Abweichungskorrektur machen die Bildung spezialisierter Gruppen unumgänglich. Die Zusammenstellung solcher Analyse-Teams ist von der bankbetrieblichen Organisationsstruktur und damit der Art der Budgeteinheiten abhängig. Es bietet sich der Einsatz von Experten für folgende organisatorische Teilbereiche an:<sup>1)</sup>

- Absatzbereich (mit weitergehender Spezialisierung nach bestimmten Marktsegmenten oder Kundengruppen),
- Innenbereich (Spezialisten für Kostenrechnung, EDV etc.),
- Zweigstellenbereich.

Eine dritte Untereinheit im Controller-Bereich befaßt sich mit außerhalb des normalen Geschäftsablaufs und Budgetierungsprozesses anfallenden Analysen und Untersuchungen; z.B. Standortuntersuchungen, Diversifikationsüberlegungen, Marktstrategien etc. Prinzipiell handelt es sich um Aufgaben, wie sie von der in Bankbetrieben bereits häufig institutionalisierten Betriebswirtschaftlichen Abteilung wahrgenommen werden. Die Berichte dieser mit primär novativer Informationsgewinnung befaßten Einheit sind von wesentlicher Bedeutung für die strategische Planung des politischen Führungssystems.

Innerhalb der Aufgabenbereiche ergeben sich vielfältige Überschneidungen, denen durch adäquate Gestaltung

---

1) Vgl. Benölken, H.: a.a.O., S. 191 ff

der kommunikativen Verbindungen Rechnung zu tragen ist. Auf die engen Beziehungen zwischen dem dokumentarischen Charakter des Rechnungswesens und dem darauf aufbauenden "management accounting" wurde bereits hingewiesen.<sup>1)</sup> Ebenso sind die Grenzen zwischen der Analysetätigkeit im Rahmen des Budgetierungsprozesses und der Informationsauswertung des Analyseteams im Dienst des politischen Führungssystems fließend.

### 232. Hierarchische Integration des Controllers

Aus der Vielzahl in der Literatur diskutierter Organisationsmodelle für die hierarchische Integration des Controllers, die sich häufig an dessen Stellung in amerikanischen Unternehmungen anlehnen,<sup>2)</sup> sollen im folgenden zwei für den Bankbetrieb sinnvolle Möglichkeiten diskutiert werden: Der Controller kann einmal als Stabsstellenleiter der zweiten Führungsebene zugeordnet oder auf Vorstands-(Geschäftsführungs-)Ebene integriert werden.

In der Konzeption des Controllers auf der administrativen Führungsebene wäre dieser entweder einem bestimmten Vorstandsmitglied oder dem Gesamtvorstand unterstellt. Das Modell der Unterstellung unter ein (regelmäßig ressortgebundenes) Vorstandsmitglied weist den Nachteil auf, daß sich der Controller nur schwerlich aus der Ressortbindung lösen kann; im ungünstigsten Fall wird er zum Instrument des betreffenden Vorstands-

---

1) Vgl. Seite 50

2) Vgl. Agthe, K.: a.a.O., Sp. 356 ff; Collard, F.M.: Controller, a.a.O., S. 81; Hahn, D.: - PuK - Pla-

mitglieds gegen die übrigen Mitglieder dieses Führungskollegiums.<sup>1)</sup> Mit der Unterstellung unter den Gesamtvorstand sind bereits bessere Voraussetzungen für die erforderliche Funktions- und Objektneutralität des Controllers geschaffen. Es bleibt jedoch weiterhin fraglich, ob ihm diese Stellung die zur uneingeschränkten Erfüllung der Controller-Funktionen notwendige Unabhängigkeit verleiht. Diese Voraussetzung ist sicherlich in größerem Maße gegeben, wenn der Controller als "funktions- und objektneutraler Stab gegenüber den funktions- bzw. objektgebundenen Linienressorts im Vorstand"<sup>2)</sup> auf derselben hierarchischen Ebene organisatorisch verankert wird. Die Eingliederung des Controllers auf Vorstandsebene im Bankbetrieb ist somit zu präferieren.<sup>3)</sup>

Der Stabscharakter<sup>4)</sup> der Controller-Abteilung schließt die Ausstattung mit bestimmten Anordnungs- und Weisungsrechten nicht aus. Der Controller ist insbesondere verantwortlich für den Bereich der Informationsermittlung und -aufbereitung im Zuge der Zielerreichungskontrolle. Hierzu bedarf er entsprechender Weisungsbefugnisse gegenüber den an der Informationsgewinnung be-

---

nungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument, a.a.O., S. 549 ff; Kröckel, H.-G.: Zur Funktion des Controller im Industriebetrieb der USA (zugleich ein Beitrag über Anwendungsmöglichkeiten im deutschen Betrieb), Diss. Berlin 1965, S. 70 ff

1) Vgl. Bottler, J.: Das Controlling-Konzept, a.a.O., S. 32

2) Hoffmann, F.: Der Controller im deutschen Industriebetrieb, in: DB 1968, S. 2183

3) Vgl. auch Juncker, K.: a.a.O., S. 611 ff

4) Zum Charakter und den Aufgaben von Stabsstellen im Bankbetrieb vgl. Eich, D.: a.a.O., S. 44 ff

teiligten organisatorischen Einheiten, insbesondere dem Rechnungswesen sowie den betreffenden Linieninstanzen. Soweit es sich um dem eigenen Bereich zugeordnete Abteilungen (z.B. Rechnungswesen) handelt, verfügt der Controller ohnehin über direkte Linienautorität.

In dezentralisierten Bankbetrieben sind - in Abhängigkeit von der Institutsgröße und Organisationsstruktur - neben dem zentralen Controller Bereichs-, Filial- oder Divisions-Controller zu institutionalisieren. Diese Sub-Controller sind an das funktionale (sachliche) Anordnungsrecht des zentralen Controllers gebunden; disziplinarisch unterstehen sie dagegen der Leitung des betreffenden Subsystems.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. zu den sich aus der Zweiteilung des Anordnungsrechts ergebenden Problemen Agthe, K.: a.a.O., Sp. 360 f

### 3. Die Interne Revision als Trägerin der Systemkontrolle

#### 31. Qualifikation als bankbetriebliches Führungsinstrument

##### 311. Der traditionelle Aufgabenbereich

Die Notwendigkeit der Einrichtung interner Revisionsstellen (Kontrollstellen, Inspektorate) wurde bereits in der älteren bankwissenschaftlichen Literatur diskutiert. Der Aufgabenschwerpunkt wurde überwiegend in der Sicherung des bankbetrieblichen Vermögens vor dolosen Handlungen<sup>1)</sup> oder allgemein in der Aufdeckung und Verhinderung von schädigenden Fehlern und Mängeln<sup>2)</sup> gesehen. Das klassische Aktionsfeld der Internen Bankrevision war die intensive Kontrolle der Unterschlagungsgefahren besonders ausgesetzten leicht verwertbaren Vermögensgegenstände wie Bargeld (Kassenbestände), Wertpapiere, Devisen etc. Diese detektive Funktion der Internen Revision erstreckte sich neben Bestandskontrollen vor allem auf das Rechnungswesen, in dem die Wertbewegungen ihren Niederschlag finden. Nach Linhardt<sup>3)</sup> wurde zeitweise ein Drittel des Bankpersonals in der Revisionsabteilung mit der Wahrnehmung von "Polizeifunktionen" beschäftigt.

---

1) Vgl. Schmandt, H.: a.a.O., S. 23

2) Vgl. Porges-Schönwandt, a.a.O., S. 2;  
Linhardt, H.: Die Kontrolle im Bankbetrieb, a.a.O., S. 61

3) Vgl. Seite 23, Fußnote 1

Neben der detektiven Funktion der Revisionsdurchführung wurden bereits die Möglichkeiten präventiver Fehlerverhütung<sup>1)</sup> erkannt; ebenso finden sich Hinweise auf die durch Kontrollen ermöglichten Lerneffekte.<sup>2)</sup>

Wenngleich das bankbetriebliche Kontrollwesen zur Zeit der Weltwirtschaftskrise und der damit verbundenen Bankenkrisen nicht als typisch gelten kann, ist doch die Verankerung im Bereich der Formalkontrolle sowie im Rechnungswesen bis in die jüngste Vergangenheit charakteristisch. Die Bankrevision in der traditionellen Formulierung ist somit etwa kongruent mit dem Konzept des financial auditing.<sup>3)</sup> Für diesen Revisionstyp ist die Annahme "sicher realistisch, daß die laufenden Ergebnisse der internen Revision für die Unternehmensführung kaum von Interesse sind."<sup>4)</sup>

### 312. Tendenzen eines "operational approach"

Begriff und Wesen des "operational approach" als Ausdruck einer modernen Interpretation internen Revisionswesens wurden bereits erläutert.<sup>5)</sup> Als Charakteristik des operational auditing (der Systemkontrolle) wurde

---

1) Vgl. Schmandt, H.: a.a.O., S. 22

2) "In ihrer höchsten Auswirkung verfolgt die Kontrolle ... einen erzieherischen Zweck." Ebenda, S. 23

3) Vgl. Hofmann, R.: Interne Revision. Organisation und Aufgaben, Konzernrevision, a.a.O., S. 15

4) Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 135

5) Vgl. S. 107 ff

die horizontale und vertikale Extension gegenüber dem traditionellen financial auditing und die daraus resultierende konstruktive Rolle im Dienst der Bankleitung herausgestellt. Die aktive Mitarbeit am bankbetrieblichen Geschehen hat stets aus der Sicht des Managements zu erfolgen.<sup>1)</sup>

Die vor allem im Sparkassensektor geführte literarische Diskussion um eine Aufgabenerweiterung der Internen Bankrevision "in Richtung auf eine konstruktive Kritik und Unterstützung der Geschäftsführung und Geschäftspolitik auf der Grundlage betriebswirtschaftlich umfassender Betreuung und durch Anwendung moderner analytischer Methoden"<sup>2)</sup> entspricht prinzipiell dem allgemeinbetriebswirtschaftlichen Bemühen um eine Fortentwicklung des internen Revisionswesens.<sup>3)</sup> Die Bankrevision soll sich aus ihrer traditionell statisch-passiven (protective auditing) Rolle zu einem dynamisch-offensiven (constructive auditing) Instrument im Dienst der Bankleitung qualifizieren. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, daß infolge zunehmender Automatisierung im Kreditgewerbe und deutlicher Verlagerung von Routinearbeiten auf technische Einrichtungen für den

---

1) "... the auditor should be thinking as management thinks." Cadmus, B.: Operational Auditing Handbook, Orlando 1964, S. 9

2) Faßt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 1

3) Vgl. Alvarez, A.P.: The Role of Internal Audit in Policy and Decision Making, in: TIA 1970 (6), S. 17. Der Aufgabenwandel hat in der amerikanischen Wirtschaftspraxis bereits zu Umbenennungen des Internal Audit Department in Operations Analysis Department geführt; vgl. Keating, S.F.: How Honeywell Management Views Operational Auditing, in: TIA 1969 (5), S. 46; Arrowood, H.S.: a.a.O., S. 22

klassischen Prüfer "in der Rolle des formell abhaken-  
den Revisors"<sup>1)</sup> ein Funktionsverlust zu konstatieren  
ist. Andererseits bedingt die Komplexität bankbetrieb-  
licher Führungsaufgaben einen steigenden Bedarf an  
Beratungsleistungen, die unter gewissen Voraussetzun-  
gen von einer "führungsorientierten" Internen Bankre-  
vision erbracht werden können.

Tendenzen eines "operational approach" und damit ver-  
bunden die Verankerung des "modernen Berufsbild(es)"<sup>2)</sup>  
der Innenrevisoren sind aus der Geschäftsanweisung  
für die Innenrevision der Sparkassenorganisation er-  
sichtlich:

"Zielsetzung der Innenrevision ist es, das Vermögen  
der Sparkasse zu sichern, die wirtschaftliche und be-  
triebliche Leistungsfähigkeit zu fördern und damit die  
Geschäfts- und Betriebspolitik des Vorstandes zu un-  
terstützen.

Im Rahmen dieser Zielsetzung obliegen der Innenrevision  
unbeschadet der Verantwortung des Vorstandes für die Be-  
triebsüberwachung die Prüfung und Beurteilung sämtli-  
cher Geschäftsbereiche, insbesondere folgender Sach-  
gebiete und Sachverhalte:

- das Rechnungswesen in den Teilgebieten Buchfüh-  
rung, Statistik, Kostenrechnung und Planung
- die Vollständigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirksam-

---

1) Faißt, L.: Das Berufsbild des Sparkassenprüfers,  
in: Vorträge für Sparkassenprüfer 1969, Stuttgart  
1970, S. 127

2) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.):  
Geschäftsanweisung für die Innenrevision, a.a.O.,  
S. 9

keit notwendiger Kontrollen und Sicherungen sowie ihre Dokumentation und damit Abgrenzung der Verantwortlichkeiten

- die Beachtung von Dienst- und Arbeitsanweisungen
- die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Ordnungsmäßigkeit ihrer Wahrnehmung
- die Betriebsorganisation, insbesondere der Einsatz von Personal und Organisationsmitteln einschließlich Planung und Durchführung organisatorischer Maßnahmen hinsichtlich Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit
- die Liquidität und Rentabilität
- das Kreditgeschäft, insbesondere hinsichtlich Ordnungsmäßigkeit und Risikolage
- der Aufbau und die Zweckmäßigkeit des innerbetrieblichen Informationssystems sowie die inhaltliche Richtigkeit der Informationen.

Die aus der Prüfungstätigkeit abgeleiteten Erkenntnisse sind zur Information und Beratung zu nutzen."<sup>1)</sup>

Ausdrücklich wird festgestellt, daß sich die von der Internen Revision durchzuführenden Kontrollen auf den Gesamtbetrieb zu erstrecken und damit auch den Geschäftsablauf sämtlicher anderer Stabsstellen und Linienabteilungen zu erfassen haben. Der Kreditgeschäftsbereich und die Organisation finden in diesem Zusammen-

---

1) Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Geschäftsanweisung für die Innenrevision, a.a.O., S. 5. Schriftlich fixierte Zielsetzungen für die Revisionstätigkeit konnten für den Bereich der Groß- und Regionalbanken nicht festgestellt werden.

hang besondere Erwähnung.<sup>1)</sup> Neben der als Charakteristikum der Systemkontrolle herausgestellten horizontalen Ausweitung der Revisionsfunktion ist auch ihrer vertikalen Extension durch explizite Postulierung der Informations- und Beratungstätigkeit Rechnung getragen.

Die lückenlose Einbeziehung sämtlicher Geschäftssparten sowie organisationaler Sachverhalte in die Kontrollaktivitäten der Internen Revision scheint nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Interne Revision keineswegs selbstverständlich:<sup>2)</sup>

| <u>Revisionsgebiete</u>       | Gesamtzahl der Kreditinstitute:<br>64 = 100 % |                          |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
|                               | turnus-<br>mäßig<br>%                         | von Fall<br>zu Fall<br>% |
| Giro (Zahlungsverkehr)        | 92                                            | 4                        |
| Einlagen                      | 86                                            | 6                        |
| Effekten                      | 92                                            | 4                        |
| Devisen-Außenhandel           | 66                                            | 9                        |
| Kredite                       |                                               |                          |
| - einschließlich Sicherheiten | 78                                            | 8                        |
| - ausschließlich Sicherheiten | 30                                            | 15                       |

1) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Geschäftsanweisung für die Innenrevision, a.a.O., S. 10

2) Vgl. Institut für Interne Revision (Hrsg.): Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht über eine Fragebogen-Erhebung des Deutschen

Der Verzicht eines Teils der befragten Institute auf Einbeziehung des Kreditbereichs in die Revisionstätigkeit ist wegen der Bedeutung dieser Geschäftssparte und der damit verbundenen Risiken für das Gesamtsystem schwer verständlich. Organisationsberatungen gehören ebenfalls nur bei einem Teil der Banken (42 %) zum festen Revisionsrepertoire.<sup>1)</sup> Über Umfang und Qualität der durch die Bankrevision erbrachten Beratungsleistungen finden sich keine Angaben.

### 313. Probleme der Aufgabenerweiterung zur Systemkontrolle

Im Gegensatz zur traditionellen Revisionsfunktion mit Schwergewicht auf Feststellung der Ordnungsmäßigkeit verlangt Systemkontrolle die kritische Beurteilung bestehender Strukturen und Abläufe mit dem Ziel der Systemsicherung und -verbesserung. Die Übertragung dieser Tätigkeit auf die Interne Revision ist nicht unumstritten, da insbesondere Empfehlungen zur Änderung bestehender Organisationsstrukturen und angewandter Verfahren von der kontrollierenden in eine gestaltende Tätigkeit übergehen.<sup>2)</sup> Künftige Revisionen stoßen auf Ergebnisse dieser Gestaltungstätigkeit. Dadurch kann die Objektivität der Kontrollträger gefährdet werden,

---

Instituts für Interne Revision e.V., Frankfurt/Main.  
Stichtag 30.9.1973, Berlin 1974, S. 57

1) Vgl. Institut für Interne Revision (Hrsg.): Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 59

2) Vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 129 f, Lehmann, W.: a.a.O., S. 609

da diese zum Teil eigene Arbeitsergebnisse zu beurteilen haben.<sup>1)</sup>

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang der Präzisionsgrad von Verbesserungsvorschlägen, wobei folgende Abstufungen möglich sind:

1. Empfehlungen beinhalten einen konkreten Lösungsvorschlag.
2. Empfehlungen zeigen einen Lösungsweg auf. Die Fehlerursachen sind bekannt; die einzelnen Maßnahmen sind noch auf Grund des genannten Lösungsweges zu entwickeln.
3. Empfehlungen können u.U. zu einer Lösung führen. Weder die Problemursachen noch die zweckmäßigsten Maßnahmen zur Mängelbeseitigung können von der Internen Revision eindeutig aufgezeigt werden. Ihre Vorschläge sollen lediglich die Aufmerksamkeit auf die vermutlichen Probleme lenken.<sup>2)</sup>

Die Konkretisierung der Empfehlungen wird in der Regel

---

1) Churchill empfiehlt die organisatorische Trennung der ermittelnden und aufdeckenden Kontrollfunktion von der Analyse bestehender Systeme mit Vorschlägen zu deren Verbesserung; vgl. Churchill, N.C.: Audit Recommendations and Management Auditing: A Case Study and some Remarks. Management Sciences Report No. 85, Pittsburgh, October 1966, S. 40 f. Vgl. zur Diskussion einer Bildung von zwei Revisionseinheiten ferner Buckley, J.W.: Approaching the Operational Audit, in: Operational Auditing for Management Control, ed. by F. Norbeck and Others, New York 1969, S. 20 ff

2) Vgl. Churchill, N.C.: a.a.O., S. 8 f

von der fachlichen Kompetenz der Kontrollträger abhängen. Festgestellte Verstöße gegen die allgemeinen Grundsätze des internen Kontrollsystems werden beispielsweise Empfehlungen mit konkreten Lösungsvorschlägen induzieren. Dagegen beschränken sich Vorschläge bezüglich allgemeiner Organisationsprobleme häufig nur auf unverbindliche Empfehlungen oder die Weitergabe von Hinweisen an die Organisationsabteilung.<sup>1)</sup> Generell können von der Systemkontrolle keine entscheidungsreifen Systemänderungsvorschläge erwartet werden; entscheidend ist das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten.<sup>2)</sup> Die möglichen Gefahren der Aufgabenerweiterung für die Interne Revision sollten deshalb nicht überschätzt und als Herausforderung für die Mitarbeiter des Revisionsbereichs verstanden werden.<sup>3)</sup> Dies trifft in besonderem Maße für deren fachliche und persönliche Qualifikation zu, da die kritische Analyse bestehender Systeme und Empfehlungen zu deren Umstrukturierung gegenüber der traditionellen Kontrolltätigkeit wesentlich höhere Anforderungen stellt.

---

1) Vgl. zum Verhältnis zwischen Revisions- und Organisationsbereich Ballmann, W.: Revision und Organisation, in: ZIR 1967, S. 1 ff; Rudolf, F.: a.a.O., S. 35

2) Vgl. auch S. 136

3) Vgl. Blohm, H.: Systemrevision - Herausforderung und Verpflichtung für die Interne Revision, in: ZIR 1977, S. 93

## 32. Die Anforderungen des BAK an Institutionalisierung und Ausgestaltung der Internen Revision

Institutionalisierung und Ausgestaltung interner Revisionsstellen waren für Bankbetriebe bis in die jüngste Vergangenheit dem Ermessen der Leitungsorgane überlassen.<sup>1)</sup> Entsprechend spielte die Interne Revision bei den Banken verschiedener Institutsgruppen und Betriebsgröße eine unterschiedliche Rolle. Hagenmüller<sup>2)</sup> berichtet von Banken mittlerer Größe, bei denen die Interne Revision nur dem Namen nach bestand, da die Revisoren aufgrund ihrer umfassenden Betriebskenntnisse als "Betriebsfeuerwehr" fungierten und fest in den laufenden Arbeitsprozeß eingegliedert waren. In einem anderen Institut gleicher Größe war überhaupt keine Revisionsabteilung vorhanden, "weil die Angestellten der Bank darin einen ernsten Affront gegen ihre Vertrauenswürdigkeit erblickten."<sup>3)</sup>

Neuerdings postuliert das BAK<sup>4)</sup> die Einrichtung inter-

- 
- 1) Ausnahmen gelten für öffentlich-rechtliche Institute; z.B. für Sparkassen sind Geschäftsanweisungen für die Innenrevision in den landesrechtlichen Sparkassenordnungen verankert.
  - 2) Hagenmüller, K.F.: Einleitung - Einige Grundsatzfragen der Internen Revision bei Kreditinstituten, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 19
  - 3) Ebenda, S. 20
  - 4) Vgl. Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Schreiben vom 28.5.1976 an die Spitzenverbände des Kreditwesens, betreffend Anforderungen für die Ausgestaltung der Innenrevision.

ner Bankrevisionsstellen und formuliert bestimmte Anforderungen hinsichtlich deren Ausgestaltung. Die Einhaltung dieser Anordnung wird durch entsprechende Prüfungs- und Berichterstattungspflichten des Abschlußprüfers sichergestellt. Damit hebt das BAK Einrichtung und Ausgestaltung der Internen Revision aus der Sphäre betrieblicher und organisatorischer Zweckmäßigkeitserwägungen heraus und greift direkt in das Organisationsgefüge der Bankbetriebe ein.

Im ursprünglichen Entwurf sollte die Interne Revision fachlichen Weisungen der Geschäftsleitung nicht unterworfen sein und in bestimmten Fällen direkt an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates berichten. Eine Unabhängigkeitssicherung der Internen Bankrevision durch direkte Berichterstattungspflicht an den Aufsichtsrat ist problematisch und stieß auf heftige Kritik. In der geplanten Regelung wurden Versuche gesehen, eine "Nebenregierung" zu institutionalisieren und "den Innenrevisor alter Art zu einer Art Politruk des Aufsichtsamtes"<sup>1)</sup> umzufunktionieren. Die Berichterstattungspflicht an den Aufsichtsrat wurde auch von den betroffenen Revisoren mit den Argumenten

- fehlende Rechtsgrundlage
- zweifelhafte Durchsetzbarkeit und Störung des Vertrauensverhältnisses zur Geschäftsleitung sowie
- ungeklärte unternehmens-, gesellschafts- und arbeitsrechtliche Fragen

kritisiert. Zurückgewiesen wurde der Entwurf auch von

---

1) Vgl. o.V.: Innenrevision als Nebenregierung?, in: ZfgK 1976, S. 248

den Spitzenverbänden des Kreditgewerbes: Aufgabe der Innenrevision sei es, "die Geschäftsleitung bei ihrer Überwachungspflicht zu unterstützen und nicht die Geschäftsführung selbst zu kontrollieren."<sup>1)</sup>

Diesen Einwendungen wurde vom BAK Rechnung getragen; die Anforderungen für die Ausgestaltung der Innenrevision sehen nunmehr die Berichterstattung an die Geschäftsleitung (den Vorstand) vor. Im Falle schwerwiegender Feststellungen gegen Mitglieder der Geschäftsleitung ist der Revisionsbericht von dieser - gegebenenfalls mit eigener Stellungnahme - unverzüglich dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zu unterbreiten.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. o.V.: Innenrevision als Nebenregierung?, in: ZfgK 1976, S. 248

2) In diesem Kontext ist auf das tschechoslowakische Bankengesetz vom 21. April 1932 hinzuweisen, das allen Aktienbanken mit mehr als 25 Bediensteten ohne Einschränkungen die Errichtung einer innerbetrieblichen Kontrollabteilung zur Pflicht machte. Diese Kontrollabteilung war explizit dem Aufsichtsrat zu unterstellen, der Einstellungen und Abberufung von Revisoren im Einvernehmen mit dem Vorstand vorzunehmen hatte. Die Mitglieder der Kontrollabteilung waren ausschließlich dem Aufsichtsrat verantwortlich und diesem zu ausführlicher Berichterstattung verpflichtet. Von diesen Berichten war ein Regierungskommissär vollinhaltlich in Kenntnis zu setzen. Gegen diese Bestimmungen wurden schwere Bedenken aus wirtschaftlichen und politischen Kreisen vorgebracht; vgl. hierzu o.V.: Das neue Bankengesetz, Prager Archiv für Gesetzgebung und Rechtsprechung, Prag 1932, S. 522 ff; Raschenberger, M.: Kontrolle und Revision des Großbetriebes. Die Wirtschaftsprüfung des Großbetriebes, Berlin - Wien 1934, S. 47 ff. Raschenberger weist insbesondere auf die bei dieser Regelung bestehende Gefahr hin, "daß die Kontrollabteilung statt ein maßgebendes und funktionierendes Glied des Betriebes zu bilden, nur mehr ein Scheindasein, wohlbehütet von gesetzlichen Bestimmungen, aber gemieden von den eigentlichen Betriebsträgern, zu führen verdammt ist." Raschenberger, M.: a.a.O., S. 49

Die Anforderungen des BAK tangieren die Qualifikation der Internen Bankrevision als Führungsinstrument. Sie werden deshalb im folgenden insbesondere unter dem Aspekt diskutiert, inwiefern allgemein anerkannte betriebswirtschaftliche Grundsätze Berücksichtigung finden. Nachdem die in zwölf Punkten formulierten Vorschriften kaum eine Systematik erkennen lassen, werden die wichtigsten in organisatorische und personelle Anforderungskategorien sowie Anforderungen hinsichtlich Durchführung der Revisionstätigkeit und Berichterstattung zusammengefaßt.

### 321. Organisatorische Anforderungen

Als Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Revisionsfunktion wird in der Literatur vorrangig die Sicherstellung der Unabhängigkeit gegenüber den zu prüfenden Bereichen herausgestellt. Zu diesem Zweck soll die Revisionsinstanz dem obersten Leitungsorgan direkt unterstellt werden; außerdem darf sie über keine Exekutivvollmacht verfügen. Die Interne Revision muß ferner das uneingeschränkte Recht zur Selbstinformation in allen bankbetrieblichen Bereichen besitzen (aktives Informationsrecht); die Funktionsbereiche dagegen unterliegen der Informationspflicht gegenüber der Revisionsinstanz (passives Informationsrecht).<sup>1)</sup> Der Einsatz der

---

1) Vgl. Ballmann, W.: Begrüßung und Information über Grundsätze der Internen Revision, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 11; Blohm, H.: Revision, interne, a.a.O., Sp. 3430; Czempirek, K.: a.a.O., S. 146; Frese, E.:

Internen Bankrevision als Führungsinstrument setzt insbesondere die Unterstützung durch die Bankleitung voraus. Dazu ist erforderlich, daß sie die Interne Revision als ihr Instrument anerkennt und sich dieses Instrumentes bedient.<sup>1)</sup> Die Bankleitung soll stimulierend auf das Prüfungsprogramm einwirken, Interesse an der Revisionstätigkeit bekunden und durch Erteilung von Sonderaufträgen das Leistungspotential der Internen Revision nutzen.<sup>2)</sup> Diese Grundvoraussetzungen für den wirkungsvollen Einsatz der Internen Bankrevision sind durch die Anforderungen des BAK in unterschiedlicher Weise verwirklicht.

Eine bestimmte Form hierarchischer Eingliederung wird nicht vorgeschrieben; allerdings ist die gesamte Geschäftsleitung für Einrichtung und Ausbau einer funktionsfähigen Innenrevision verantwortlich. Dies trifft auch für den Fall einer bestimmten Ressortaufteilung innerhalb der Geschäftsleitung (des Vorstands) zu. Unabhängigkeitssicherung durch fehlende Exekutivvollmachten und Freistellung von operativen Tätigkeiten wird ebenfalls nicht explizit postuliert. Der Verweis auf mit der Revisionstätigkeit inkompatible Aufgaben läßt sich jedoch als Versuch der Unabhängigkeitssicherung

---

Kontrolle und Unternehmensführung, a.a.O., S. 135; Hofmann, R.: Interne Revision, ein Instrument der Unternehmensleitung, a.a.O., S. 24; Ronneberger, R.: Innerbetriebliches Überwachungssystem und Interne Revision, a.a.O., S. 70 f; Rudolf, F.: a.a.O., S. 31 f

1) Vgl. Czempirek, K.: a.a.O., S. 146

2) Vgl. Hofmann, R.: Interne Revision, Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, a.a.O., S. 30 f; ders.: Interne Revision, ein Instrument der Unternehmensleitung, a.a.O., S. 25 f

unter diesem Gesichtspunkt interpretieren.<sup>1)</sup> Dagegen widerspricht die Forderung, daß die Interne Revision bei Aufstellung der Revisionsprogramme (Prüfungspläne) und bei der Prüfungsdurchführung ihre Aufgabe - unbeschadet des Direktionsrechts der Geschäftsleitung - möglichst selbständig wahrnehmen solle, betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen. Die Unabhängigkeit der Internen Bankrevision ist lediglich gegenüber den zu prüfenden Stellen und nicht im Verhältnis zur Geschäftsleitung zu sichern. Der Charakter der Internen Revision als Führungsinstrument ist gefährdet, wenn die Möglichkeiten ihrer instrumentellen Handhabung durch die Bankleitung eingeschränkt werden. Von dieser Vorschrift dürfte jedoch die Erteilung von Sonderaufträgen an die Interne Revision nicht betroffen sein. Durch die Initiative des BAK wird die Bankrevision von einem ausschließlich der Bankleitung dienenden Führungsinstrument zusätzlich zu einem Instrument externer Zielträger.<sup>2)</sup>

Der Prüfungsauftrag hat sich auf die Betriebsabläufe

- 
- 1) "Grundsätzlich sollten die in der Innenrevision beschäftigten Angestellten nicht mit Aufgaben betraut werden, die nicht im Rahmen der Innenrevision liegen. Auf keinen Fall dürfen diese Angestellten Aufgaben wahrnehmen, die mit der Prüfungstätigkeit nicht im Einklang stehen. Ebenso sollten Angestellte, die in anderen Abteilungen des Kreditinstituts beschäftigt sind, nicht zeitweise mit Aufgaben der Innenrevision betraut werden (Funktionstrennung)". Bundesaufsichtsamtsamt für das Kreditwesen: Schreiben vom 28.5.1976
  - 2) Vgl. hierzu auch Lauth, B.: Elemente und Beziehungen im System der betrieblichen Überwachung. Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung des Überwachungssystems der Unternehmung, Köln 1975, S. 116 ff

aller Teilbereiche des Kreditinstituts zu erstrecken; damit ist die Herausnahme beispielsweise des Kreditbereichs aus den Kontrollaktivitäten der Internen Revision ausgeschlossen. Neben diesem umfassenden Charakter der Prüfungstätigkeit wird auch das passive Informationsrecht der Internen Revision verankert: Die Weisungen der Geschäftsleitung an andere Abteilungen sind der Innenrevision bekanntzugeben, soweit es sich hierbei um prüfungsrelevante Sachverhalte handelt.

Die Funktionsfähigkeit der Internen Bankrevision setzt nach den Anforderungen des BAK eine schriftlich fixierte Ordnung des gesamten Betriebes voraus, die sich sowohl auf die Kompetenz der einzelnen Betriebsangehörigen als auch im erforderlichen Rahmen auf die Arbeitsabwicklung erstreckt. Die Einhaltung dieser aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen ist von der Internen Revision zu prüfen. Im wesentlichen wird damit allen Kreditinstituten die schriftliche Formulierung von

- Organisationsplänen,
- Arbeitsplatzbeschreibungen und
- Arbeitsablaufrichtlinien

verbindlich vorgeschrieben.

Während Organisationspläne in der bankbetrieblichen Praxis bereits regelmäßig vorliegen, scheint die schriftliche Fixierung von Arbeitsplatzbeschreibungen und Arbeitsablaufrichtlinien noch nicht weit fortgeschritten zu sein.<sup>1)</sup> Die Anforderungen des BAK könnten

---

1) Vgl. Dellbrügge, B.: Die Interne Revision als Teil der Betriebsorganisation, in: ZIR 1972, S. 136

somit als Katalysator bezüglich organisatorischer Fortschritte wirken.

## 322. Personelle Anforderungen

Generelle Maßstäbe für die quantitative und qualitative personelle Ausstattung der Internen Bankrevision können nicht aufgestellt werden. Die Anzahl der Prüfer hat sich am Umfang der Revisionsaufgaben zu orientieren, wobei insbesondere unterschiedliche Geschäfts- und Betriebsstrukturen sowie Betriebstechniken zu berücksichtigen sind.<sup>1)</sup> Entsprechend flexibel sind die diesbezüglichen Anforderungen formuliert: "Personalausstattung und qualitative Anforderungen an die Innenrevision müssen der Art und dem Umfang des zu prüfenden Geschäftsbetriebes gerecht werden."<sup>2)</sup>

Empirische Untersuchungen über die Dimensionierung der Revisionsabteilungen zeigen für Kreditinstitute einen gegenüber sonstigen Unternehmen stark erhöhten Einsatz von Revisionspersonal auf. Während in Literatur und Praxis bis in die sechziger Jahre allgemein die sogenannte "1:1000 - Regel" (auf je 1000 Beschäftigte ein Revisor) vertreten wurde, ist der Prüferersatz infolge zunehmender Formalisierung der Arbeitsabläufe insbesondere durch EDV-Anlagen rückläufig. Hofmann hält für moderne Großunternehmen der Indu-

---

1) Vgl. Faißt, L.: Unternehmensführung und Innenrevision, a.a.O., S. 41

2) Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Schreiben vom 28.5.1975

strie eine Relation von 0,5 bis 0,6 (Revisoren je 1000 Betriebsangehörige) für angemessen.<sup>1)</sup> In Bankbetrieben wurde 1973 eine Relation von 3,98 ermittelt.<sup>2)</sup> Die personelle Besetzung der Internen Bankrevisionen ist bei den einzelnen Instituten stark unterschiedlich. Scholz berichtet von Innenrevisionsabteilungen mit Relationen zwischen 10 und 50, "ohne daß dieser Unterschied allein durch die Struktur des Geschäftes oder durch Nebenaufgaben der Revisionsabteilungen ausreichend erklärt wird."<sup>3)</sup> Für den Sparkassenbereich wurde nach einer neueren Erhebung eine durchschnittliche Relation von 12,5 - wiederum mit erheblichen Abweichungen nach oben und unten - festgestellt.<sup>4)</sup> Dagegen hält Schmidt<sup>5)</sup> in einer früheren Standard-Broschüre noch einen Prüfeinsatz von 40 (2 Innenrevisoren bei Sparkassen mit mehr als 40 - 50 Beschäftigten) für erforderlich. Ohne auf die Problematik dieser Untersuchungen, Beobachtungen und Schätzungen des Prüfeinsatzes näher einzugehen, scheint sich der "Funktionsverlust" interner Bankrevisoren traditioneller Prägung

- 
- 1) Vgl. Hofmann, R.: Interne Revision, Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, a.a.O., S. 60 ff, insbesondere S. 63
  - 2) Vgl. Institut für Interne Revision (Hrsg.): Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 10 und S. 44
  - 3) Scholz, W.: Die Beziehungen zwischen Jahresabschlußprüfung und Interner Revision bei Kreditinstituten, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 168 f
  - 4) Vgl. Faßt, L.: Unternehmensführung und Innenrevision, a.a.O., S. 41
  - 5) Vgl. Schmidt, H.: Revision und Kontrolle im Sparkassenbetrieb, Sparkassenheft Nr. 6, Stuttgart 1953, S. 27

infolge zunehmender Automation im Kreditgewerbe signifikant auf die quantitative Besetzung der Revisionsstellen ausgewirkt zu haben.

Das qualitative Personalproblem im Revisionsbereich erfordert eine Differenzierung nach allgemein persönlichen und fachlichen Anforderungsprofilen. Für den persönlichen Qualifikationsaspekt ergeben sich keine bankspezifischen Besonderheiten, hierzu kann auf die allgemeinbetriebswirtschaftliche Literatur verwiesen werden.<sup>1)</sup> Hinsichtlich der fachlichen Anforderungen scheint eine spezialisierte Ausbildung zweckmäßig;<sup>2)</sup> dies gilt in besonderem Maße für Prüfungen auf dem EDV-Sektor.<sup>3)</sup>

- 
- 1) Als erforderliche charakterliche Qualifikationsmerkmale werden Eigenschaften wie Objektivität, Verschwiegenheit, psychologisches Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen etc. genannt; vgl. z.B. Ballmann, W.: Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten. Was der Unternehmer und der Revisor von der Betriebswirtschaftlichen Überwachung und insbesondere von der Revision wissen müssen, a.a.O., S. 211 ff; Hofmann, R.: Interne Revision, Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, a.a.O., S. 51; Zünd, A.: Prüfungsstile - Verhaltensmuster der Revisionsbeziehungen, in: ZIR 1973, S. 82 f
  - 2) Vgl. Faißt, L.: Innenrevision, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungskontrolle, a.a.O., S. 4 f
  - 3) Vgl. hierzu das Anforderungsprofil für Bank-EDV-Revisoren bei Schweitzer, M.: Schwerpunkte und Entwicklungstendenzen der EDV-Revisionspraxis in Kreditinstituten, a.a.O., S. 133

### 323. Anforderungen an die Revisionsdurchführung und Berichterstattung

Neben dem Postulat einer Prüfung der Betriebsabläufe in allen Teilbereichen von Kreditinstituten (umfassender Prüfungsauftrag) wird lediglich in allgemeiner Form die vom BAK intendierte Zielstellung der Revisionsarbeit hervorgehoben. Danach müssen Arbeitsweise und -umfang der Innenrevision so beschaffen sein, daß die Prüfungsergebnisse über

- die Ordnungsmäßigkeit des Betriebsablaufs,
- aufgetretene Mängel sowie über
- Gefahren für das Kreditinstitut

hinreichend Aufschluß geben. Hinweise auf mögliche Gefahrenlagen finden sich in den Anforderungen nicht.

Für Prüfungsberichte ist Schriftform vorgeschrieben. Die Revisionsberichte sind

- regelmäßig und zeitnah sowie
- bei drohenden Gefahren unverzüglich

der Geschäftsleitung vorzulegen. Auf die in bestimmten Fällen vorgeschriebene Berichterstattung an den Gesamtvorstand wurde bereits hingewiesen. Die Erledigung von Beanstandungen ist zu kontrollieren und zu dokumentieren. Bei Nichterledigung von Mängelfeststellungen durch die Interne Revision ist Berichtspflicht an den für das betreffende Sachgebiet zuständigen Geschäftsleiter vorgesehen.

Die Vorschriften des BAK sind ausschließlich auf den

Sicherungszweck der Kontrolle gerichtet. Systemkontrolle beinhaltet jedoch über die Feststellung von Ordnungswidrigkeiten, aufgetretenen Mängeln und Gefahrenlagen hinaus konstruktive Beratungsleistungen zur Systemverbesserung. Die in dieser Arbeit geforderte horizontale Ausweitung der Kontrollfunktion ist durch aufsichtsrechtliche Vorschriften sichergestellt. Eine sich als effizientes Führungsinstrument der Bankleitung verstehende Interne Revision hat ihre Kontrollaktivitäten - über die gesetzlichen Mindestanforderungen mit Schwerpunkt auf protektiver Kontrolle hinaus - auch vertikal in Richtung konstruktiver Kontrolle zu intensivieren.

### 33. Die Organisation der Internen Revision

#### 331. Strukturierung des Revisions-Einsatzsystems

Strukturierungsprobleme ergeben sich hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus der Revisionsabteilung und ihrem Zentralisationsgrad. Als Gliederungskriterien für die innere Organisation der Revisionseinheit kommen grundsätzlich Funktionen, Objekte, Subjekte und geographische Faktoren in Frage.<sup>1)</sup> Grundsätzlich empfiehlt sich eine Gliederung entsprechend der Revisionsaufgaben in Revisionsplanung, -durchführung, -kontrolle und -verwaltung, wobei Zusammenfassungen dieser Phasen nach dem Verrichtungsprinzip in Untereinheiten für Prüfung und Verwaltung (Berichtskritik, Terminüberwa-

---

1) Vgl. Peemöller, V.H.: a.a.O., S. 30; Brimberg, A.: a.a.O., S. 10 ff

chung und Schreibstelle) möglich sind.<sup>1)</sup> Die Abteilungsgliederung wird vor allem durch die Größe des Kreditinstituts und damit der Revisionseinheit determiniert. Zur Gewährleistung der erforderlichen Elastizität ist die Organisationsgestaltung nach starren Schemata abzulehnen. Prüfungseinheiten werden in der Bankpraxis nach dem Spezialisten- und Generalisten-(Allround-)Prinzip gebildet; beide Organisationsformen verfügen über spezifische Vor- und Nachteile. Die im Rahmen der Systemkontrolle auftretenden komplexen Aufgabenstellungen dürften bei spezialisierter Ausbildung zu günstigeren Resultaten führen.<sup>2)</sup> Der Revisions-Generalist hat jedoch nach wie vor seine Existenzberechtigung. Für den wirkungsvollen Einsatz von Revisionsteams als Führungsinstrumente des Bankmanagements ist die zweckentsprechende situative Kombination des "auditor-mix" bzw. die Bildung von "Ad-hoc-Equipen entsprechend dem Revisionsobjekt"<sup>3)</sup> entscheidend.

Das Revisions-Einsatzsystem kann in größeren Filialbanken alternativ

- geographisch sowie disziplinarisch und funktional zentralisiert (eine Revisionseinheit),
- geographisch, disziplinarisch und funktional dezentralisiert (mehrere dezentralisierte Revisionseinheiten) oder

---

1) Vgl. Wieting, G.: a.a.O., S. 106

2) Vgl. auch S. 201 und S. 211

3) Roth, W.: Probleme der internen Revision einer Schweizer Großbank, in: Revision und Sicherheit im Bankbetrieb, hrsg. von T. Keller, Bern - Stuttgart 1976

- als Mischform der vorstehenden Organisationsformen institutionalisiert werden. Unter dem Aspekt der erforderlichen Objektivität bei der Kontrolldurchführung ist allerdings nur ein geographisch dezentrales, disziplinarisch und funktional dagegen zentralisiertes Revisionssystem mit einer koordinierenden zentralen und mehreren dezentralen Revisionseinheiten sinnvoll.

Die dezentrale Struktur ist abzulehnen, da die Revisionseinheiten durch Abhängigkeit von den jeweiligen Bereichsleitungen deren Instrument darstellen und die Durchsetzung von Entscheidungen des politischen Bankmanagements nicht gewährleistet ist. Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, ob für größere Kreditinstitute ein zentrales oder dezentral koordiniertes Revisionssystem als "optimal" angesehen werden kann, ist nicht möglich. Vor- und Nachteile beider Organisationsformen entziehen sich - abgesehen von den anfallenden Reisekosten - weitgehend einer Quantifizierung. Die unter vorrangiger Berücksichtigung industrieller Konzerne diskutierten Vorteile dezentral koordinierter Revisionssysteme,<sup>1)</sup> insbesondere die Spezialisierungsmöglichkeit der Prüfer in den Revisionsuntereinheiten, treten wegen der sachlichen Gleichartigkeit der im gesamten Bankbetrieb anfallenden Kontrolltätigkeit zurück. Für eine Zentralisierung des Revisionsstabes sprechen im wesentlichen folgende Gesichtspunkte:

- Sachliche Gleichartigkeit der Kontrollaufgaben in Zentrale und Filialen

---

1) Vgl. Brimberg, A.: a.a.O., S. 43 ff; Wieting, G.: a.a.O., S. 83 ff

- Laufende Kontrolle der dezentral operierenden Einheiten - in gewissem Umfang - durch intensive kommunikative Verbindungen (z.B. Abrechnungsverkehr) mit der Zentrale
- Verwaltungsrationalisierung und damit verbundene Kosteneinsparungen
- Einheitlichkeit der Prüfungsergebnisse und damit bessere Vergleichbarkeit
- Verringerung von Arbeitsüberschneidungen
- Autoritätszuwachs und Ausschaltung der "Betriebsblindheit". Diese Gefahr ist in besonderem Maße bei der sogenannten "Hausrevision"<sup>1)</sup> gegeben.<sup>2)</sup>

### 332. Hierarchische Integration

Auf die Bedeutung der hierarchischen Integration für die Unabhängigkeitssicherung der Internen Revision wurde bereits im Zusammenhang mit den Anforderungen des Bundesaufsichtsamtes hingewiesen. Dieser Gesichtspunkt wird nun wieder aufgegriffen und vertieft.

In der jüngeren Literatur<sup>3)</sup> und bankbetrieblichen Pra-

---

1) Rudorf, F.: a.a.O., S. 37

2) Vgl. auch Peemöller, V.H.: a.a.O., S. 31; Wieting, G.: a.a.O., S. 80

3) Vgl. Ballmann, W.: Leitfaden der Internen Revision, a.a.O., S. 285; Hofmann, R.: Interne Revision, Organisation und Aufgaben. Konzernrevision, a.a.O., S. 35 ff; ders.: Interne Revision, ein Instrument der Unternehmensleitung, a.a.O., S. 27 f; Dellbrügge, B.: a.a.O., S. 134; Rudorf, F.: a.a.O., S. 32;

xis<sup>1)</sup> hat sich die Auffassung durchgesetzt, daß zur Sicherung objektiver Revisionsarbeit und der dazu erforderlichen Unabhängigkeit der Internen Revision die Direktunterstellung unter die oberste Bankleitung erforderlich ist. Nur die ausschließliche Abhängigkeit vom höchsten Leitungsorgan (Vorstand, Geschäftsleitung) gewährleistet den erforderlichen Rückhalt bei der Kontrolldurchführung und die Unabhängigkeit gegenüber den zu prüfenden Bereichen.<sup>2)</sup> Die Unterstellung unter die oberste Bankleitung ist auch unter dem Aspekt möglicher Einschränkungen des potentiellen Prüfungsbereichs bedeutsam. Eine Zuordnung der Internen Revision unter einen bestimmten Abteilungsleiter (z.B. Rechnungswesen) kommt de facto der Herausnahme dieser Abteilungen aus dem Prüfungsfeld gleich.<sup>3)</sup> Mit der Kontrolle dieses Bereichs wäre zugleich eine Kritik am eigenen Vorgesetzten verbunden; die hierin liegende Überforderung der Revisionsstelle läßt keine objektive Berichterstattung an die Bankleitung erwarten. Eingengungen des Prüfungsbereichs widersprechen auch der Forderung des Bundesaufsichtsamtes nach Kontrolle aller Teilbereiche des Kreditinstitutes.

Mit der grundsätzlichen Klärung des Unterstellungsverhältnisses ist noch nicht die Frage beantwortet, ob

---

von Wysocki, K.: Betriebswirtschaftliches Prüfungswesen. Prüfungsordnungen und Prüfungsorgane, München 1972, S. 197 ff

- 1) Vgl. Institut für Interne Revision (Hrsg.): Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 11
- 2) Vgl. Hueck, K.-L.: Organisatorische und personelle Fragen der Innenrevision, in: BFuP 1961, S. 695
- 3) Vgl. Rother, N.: a.a.O., S. 886

die Interne Revision bei der in größeren Bankbetrieben aller Rechtsformen üblichen mehrköpfigen Leitung (Kollegialprinzip) dem Vorsitzenden des Vorstandes (der Geschäftsleitung), einem bestimmten Mitglied des Vorstandes oder dem Gesamtvorstand zu unterstellen ist,<sup>1)</sup> wobei wiederum nach disziplinarischer und funktionaler Unterstellung<sup>2)</sup> zu differenzieren ist. Nach einer Untersuchung des Instituts für Interne Revision ergeben sich in der Bankpraxis folgende Unterstellungsverhältnisse:<sup>3)</sup>

|                     |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| a) disziplinarisch: | Vorstandsvorsitzender oder |      |
|                     | -sprecher                  | 44 % |
|                     | Gesamtvorstand             | 28 % |
|                     | Ein Vorstandsmitglied      | 28 % |
| b) funktional:      | Vorstandsvorsitzender      |      |
|                     | oder -sprecher             | 47 % |
|                     | Gesamtvorstand             | 20 % |
|                     | Ein Vorstandsmitglied      | 33 % |

Die Direktunterstellung unter die Gesamtleitung ist bisher in der geringeren Anzahl der Fälle verwirklicht (20 %). Neben dem Vorteil direkter Einsatzlenkung<sup>4)</sup> im Sinne der globalen Bankpolitik und größtmöglicher Unabhängigkeit weist dieses Organisationsmodell auch schwerwiegende Nachteile auf. Kollegialen Leitungsgremien be-

- 
- 1) Vgl. Hardach, F.W.: Die Interne Revision als Mittel der Unternehmensleitung und der Wandel ihrer Aufgaben, München 1961, S. 65
  - 2) Vgl. Institut für Interne Revision: Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 11
  - 3) Vgl. ebenda, S. 37 f
  - 4) Vgl. Brimberg, A.: a.a.O., S. 50

reitet die kontinuierliche Wahrnehmung der mit der Einsatzlenkung der Internen Revision verbundenen Aufgaben regelmäßig Schwierigkeiten, da sich hierbei die Mitglieder der Kollegialinstanz tendenziell auf ihre Vorstandskollegen verlassen. Das Fehlen eindeutiger Fixierung der Verantwortlichkeiten kann im Ergebnis dazu führen, daß die Interne Revision ein starkes Eigenleben mit der Folge ihrer Effizienzminderung entwickelt. Andererseits werden die Mitglieder des Leitungsgremiums nur zögernd auf direkte funktionale Weisungsrechte verzichten wollen, da sie sich damit der Möglichkeit zur Einsatzlenkung in ihrem Sinne begeben.<sup>1)</sup>

Zur Vermeidung dieser Nachteile kann die Revisionseinheit direkt dem Vorstandsvorsitzenden (Vorsitzenden der Geschäftsleitung) unterstellt werden, der durch koordinierende Tätigkeit Kompetenzkonflikten, Überschneidungen und Friktionen entgegenwirkt.<sup>2)</sup> Weniger geeignet erscheint dagegen die Lösung auf dem Wege informeller Organisation, d.h. die (stillschweigende) Leitung der Internen Revision durch ein Mitglied des Kollegialorgans mit persönlichem Interesse für Revisionsprobleme.<sup>3)</sup> Es ist nicht auszuschließen, daß der Einsatz der Revisionsinstanz dabei sachfremden Einflüssen unterworfen wird; außerdem gelten die bereits erwähnten Bedenken hinsichtlich möglicher Einschränkungen des potentiellen Prüfungsbereiches auch für die Fälle informeller Leitungsorganisation. Disziplinarisch soll-

---

1) Vgl. Brimberg, A.: a.a.O., S. 51

2) Vgl. ebenda, S. 52

3) Vgl. Wieting, G.: a.a.O., S. 68

te die Revisionseinheit einer bestimmten Ressortleitung unterstellt werden, um Ablaufprobleme bei der Behandlung disziplinarischer Routineangelegenheiten erst gar nicht entstehen zu lassen.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. Brimberg, A.: a.a.O., S. 52

## Schlußbetrachtung

Am Ausgangspunkt der Untersuchung standen die Fragen nach der Relevanz grundlegender Kontrollmöglichkeiten und -erfordernisse im Rahmen bankbetrieblicher Unternehmensführung sowie Delegation dieser Kontrollaufgabenkomplexe auf geeignete Kontrollinstitutionen.

Das Kontrollkonzept von Frese erwies sich als geeignete Basis für die Diskussion bankbetrieblicher Kontrollphänomene. Durch entscheidungs- und systemtheoretisch-kybernetische Darstellung der Führungsprozesse in den hierarchisch gegliederten Subsystemen des Bankbetriebes konnte die Bedeutung der Kontrolle als Führungsfunktion und -instrument klar herausgearbeitet werden.

Zielerreichungskontrolle wurde als quantitative Antizipation künftigen Geschehens, Vergleich dieser "Solls" mit den realisierten Ergebnissen und auf den Resultaten der Abweichungsanalyse aufbauenden Korrektorempfehlungen charakterisiert. Die Voraussetzungen für eine Implementierung planungs- und kontrollintegrierter Systeme, insbesondere im Bereich von Planung und Rechnungswesen, sind in der deutschen Bankpraxis vielfach noch nicht gegeben. In Literatur und Praxis verstärkt sich jedoch die Einsicht, daß diesen Problemen angesichts steigender Komplexität bankbetrieblicher Führungsentscheidungen größere Aufmerksamkeit zukommen muß.

Horizontale und vertikale Extension der traditionellen Kontrollfunktion zur Systemkontrolle machen diese zu einem Instrument des Bankmanagements im Hinblick auf

Systemsicherung und -verbesserung. Möglichkeiten und Probleme der primär auf qualitative Sachverhalte gerichteten Systemkontrolle wurden durch Anwendung in den wesentlichen (abstrakten) bankbetrieblichen Subsystemen exemplifiziert. In diesem Zusammenhang ergaben sich deutlich die komplementären Aufgaben beider Kontrollinstrumente.

Die funktionale Analyse ermöglichte schließlich die Diskussion der Delegation von qualitativ unterschiedlichen Kontrollaufgabenkomplexen auf geeignete Aufgaben-träger. Es konnte nachgewiesen werden, daß zur Erreichung der Kontrollziele die Institutionalisierung eines Controllers und der Internen Revision als eigenständiger organisatorischer Einheiten mit spezifischem (Kontroll-)Aufgabeneinhalt erforderlich ist. Während sich Institutionalisierung und Ausgestaltung des Controllerbereichs ausschließlich an informationswirtschaftlichen Erfordernissen orientieren können, sind bezüglich der Internen Revision aufsichtsrechtliche Vorschriften zu beachten. Die Anforderungen des BAK sind primär auf das Sicherungsziel gerichtet; von einer Revisionsinstanz als Führungsinstrument wahrzunehmende Kontrollfunktionen bedürfen darüber hinaus der vertikalen Ausweitung zur Systemkontrolle.

Die Allokation der Kontrollaktivitäten auf bestimmte Schwerpunkte ist situativ, unter besonderer Berücksichtigung denkbarer Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten sowie des Wirtschaftlichkeitspostulats vorzunehmen. Optimierungsalgorithmen hierfür existieren bisher nicht. Gleichgewichtsstörungen im bankbetrieblichen Kontrollsystem können durch Nichtbeachtung von Interdependenzen zwischen Kontrollschwerpunkten entstehen. Tendenziell führt einseitige Kontroll-Schwerpunktbil-

derung zu verstärkten Anstrengungen im kontrollierten Bereich, während bei weniger intensiv kontrollierten Subsystemen (Subjekten, Objekten, Dimensionen etc.) mit Leistungsminderungen zu rechnen ist. Dadurch kann sich ein verzerrtes Bild bankbetrieblichen Leistungsfortschritts ergeben. Eine Beeinträchtigung der Kontrollziele ist ferner bei extensiver Beschäftigung mit leicht meßbaren Objekten/Aktionen unter Vernachlässigung zwar wichtiger, aber schwierig zu kontrollierender Sachverhalte zu erwarten. Als Beispiel kann die Fixierung auf die Kosten des Personalsystems als (leicht zu messender) vorrangiger Kontrollgröße angeführt werden, während qualitative Merkmale wie Ausbildungsstand, Führungspotentiale etc. nicht genügend Berücksichtigung finden. Gefahren einseitiger Allokation von Kontrollaktivitäten können ferner aus der Konzentration auf kurzfristige Ergebnisse resultieren. Die langfristige Überlebensfähigkeit des Systems Bankbetrieb ist gefährdet, wenn mit Nachdruck kurzfristige Erfolgs- und Wachstumsziele bei ungenügender Berücksichtigung von Sicherheits- und Standinggesichtspunkten verfolgt werden. Der Budgetverankerung in der langfristigen Planung kommt deshalb nicht nur unter dem Aspekt von Budgetmanipulationen erhebliche Bedeutung zu.

Schwerpunktbildungen der Kontrollaktivitäten sind im Hinblick auf die raschen Wandlungen der intra- und umsystemischen Bedingungen flexibel zu gestalten. Die in bestimmten Zeitabständen vorzunehmende Überprüfung ihrer Ausgewogenheit stellt eine wesentliche Aufgabe des politischen Führungssystems dar.



- Auffermann, J.D.      Der Controller, eine unternehmerische Persönlichkeit, in: RKW-Auslandsdienst, Heft 51, 1957, S. 45 - 46
- Baden, E.J.            Management Audit, in: The Accountants Magazine, Vol.LXXII, Nr. 748, 1968, S. 520 - 534
- Baetge, J.             Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungs-Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz, Opladen 1974
- Ballmann, W.          Begrüßung und Informationen über Grundsätze der Internen Revision, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt am Main, München 1965, S. 9 - 17
- Ballmann, W.          Leitfaden der Internen Revision, München 1967
- Ballmann, W.          Revision und Organisation, in: ZIR 1967, S. 1 - 4
- Ballmann, W.          Betriebswirtschaftliche Überwachungsarten. Was der Unternehmer und der Revisor von der Betriebswirtschaftlichen Überwachung und insbesondere von der Revision wissen müssen, in: ZIR 1972, S. 196 - 240
- Bamberger, J.         Budgetierungsprozesse in Organisationen, Diss. Mannheim 1971
- Banspach, W.          Personalbemessung - eine Aufgabe der internen Revision, in: ZIR 1974, S. 1 - 11
- Bartölke, K.          Überlegungen in den Grundlagen der Planung in Betriebsorganisationen, Berlin 1969
- Bartram, P.            Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969

- Batzer, R.U.                      Auditing in the USA, in:  
Accountancy 1966, S. 361 - 372
- Becker, S.,  
Green, D. jr.                      Budgeting and Employee Behavior,  
in: The Journal of Business 1962,  
S. 392 - 414
- Benölken, H.                      Langfristige Personalplanung im  
Kreditinstitut, Berlin 1976
- Berthel, J.                        Informationen und Vorgänge ihrer  
Bearbeitung in der Unternehmung,  
Berlin 1967
- Berthel, J.                        Zielorientierte Unternehmungs-  
steuerung. Die Formulierung ope-  
rationaler Zielsysteme, Stutt-  
gart 1973
- Berthel, J.,  
Moews, D.                        Information und Planung in indu-  
striellen Unternehmungen,  
Berlin 1970
- Bidlingmaier, J.                      Unternehmenspolitische Konzeptionen,  
in: Analysen zur Unterneh-  
menstheorie. Festgabe für L. Il-  
letschko zum 70. Geburtstag,  
hrsg. von K. Lechner, Berlin  
1972, S. 33 - 46
- Birck, H.,  
Neumann, B.,  
von Steinsdorff, F.H.                      Die Bankbilanz. Erläuterung  
der Bewertungs- und Gliederungs-  
vorschriften, der Abschlußtech-  
nik, Innenrevision und Abschluß-  
prüfung. Ein Handbuch für Banken  
und Sparkassen. Wiesbaden 1951
- Bitterli, W.S.                      Budget und Budgetkontrolle,  
2. Aufl., Zürich - St. Gallen  
1965
- Bleicher, K.                        Zentralisation und Dezentralisa-  
tion von Aufgaben in der Orga-  
nisation der Unternehmung,  
Berlin 1966
- Bleicher, K.                        Die Entwicklung eines system-  
orientierten Organisations- und  
Führungsmodells der Unternehmung,  
in: ZfO 1970, S. 3 - 8, S. 59 -  
63, S. 111 - 120, S. 166 - 174

- Bleicher, K. Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, S. 171 - 177
- Bleicher, K. Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO 1973, S. 55 - 62
- Blohm, H. Die Interne Revision als Funktion der Leitung in Industriebetrieben, Essen 1967
- Blohm, H. Die Übertragung von Anordnungsbefugnissen an Überwachungsorgane, in: ZfhF, N.F., 1962, S. 18 - 24
- Blohm, H. Die Schwachstellenanalyse als Instrument der Internen Revision - dargestellt am Investitionsbereich im kybernetischen System, in: ZIR 1970, S. 9 - 16
- Blohm, H. Berichtswesen, betriebliches, in: Management-Enzyklopädie, 1. Band, München 1971, S. 892 - 904
- Blohm, H. Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, 2. Aufl., Herne/Berlin 1974
- Blohm, H. Revision, interne, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3428 - 3435
- Blohm, H. Organisation, Information und Überwachung, 3. Aufl., Wiesbaden 1977
- Blohm, H. Systemrevision - Herausforderung und Verpflichtung für die Interne Revision, in: ZIR 1977, S. 88 - 98
- Blohm, H., Brenneis, F. Wegweiser für den Einsatz von interner und externer Revision, Berlin 1964

- Blum, G. Prüfungsplanung für die interne Revision unter besonderer Berücksichtigung der elektronischen Datenverarbeitung im Bankbetrieb, in: ZIR 1967, S. 143 - 153
- Böhmer, G.A. Interne Revision und Controlling - Stellung der Internen Revision im Betrieb, in: ZIR 1975, S. 248
- Bottler, J. Risikoursachen bei Systemen der EDV, in: ZIR 1973, S. 56 - 63
- Bottler, J. Das Controlling-Konzept, in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Festschrift für K.F. Bussmann, hrsg. von P. Horváth, H. Kargl, H. Müller-Merbach, Wiesbaden 1975, S. 21 - 34
- Bottler, J. Das Internal-Control-System im ADV-Bereich, in: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Festschrift für K.F. Bussmann, hrsg. von P. Horváth, H. Kargl, H. Müller-Merbach, Wiesbaden 1975, S. 155 - 172
- Bottler, J., Horváth, P., Kargl, H. Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Datenverarbeitung, München 1972
- Bower, J.B., Schlosser, R.E. Internal-Control - Its True Nature, in: Acc.R. 1965, S. 338 - 344
- Brede, H. Kontrolle, betriebliche, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2218 - 2220
- Brenneis, F.J. Die Verbindung von Innenrevision und Exekutivvollmacht im industriellen Großbetrieb, Diss. München 1961
- Bretzke, W.-R. Zur Terminologie einer Theorie der Prüfung, in: BFuP 1972, S. 253 - 265

- Brimberg, A.                    Aufbauorganisation der Internen Revision in tiefgegliederten Unternehmen und Konzernen, Berlin 1962
- Brink, V.,  
Cashin, J.A.,  
Witt, H.                    Modern Internal Auditing. An Operational Approach. 3rd Edition, New York 1973
- Buckley, J.W.                Approaching the Operational Audit, in: Operational Auditing for Management Control, ed. by E.F. Norbeck and Others, New York 1969, S. 20 - 41
- Bühler, W.                    Gegenwärtiger Stand der Bankkostenrechnung und Möglichkeiten ihrer leistungsgerechten Neugestaltung, Diss. Mannheim 1965
- Büschgen, H.E.              Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972
- Büschgen, H.E.              Grundriß der Bankbetriebslehre, Stuttgart 1973
- Büschgen, H.E.              Entscheidungshilfen im Kreditgeschäft der Bank, in: Geld, Kapital und Kredit. Festschrift zum 70. Geburtstag von H. Rittershausen, Stuttgart 1968, S. 182 - 213
- Bundesaufsichtsamt  
für das Kreditwesen        Schreiben vom 6.5.1974 und 24.2.1975 an die Verbände des Kreditwesens, betreffend Mindestanforderungen für bankinterne Kontrollmaßnahmen bei Devisengeschäften
- Bundesaufsichtsamt  
für das Kreditwesen        Schreiben vom 28.5.1976 an die Verbände des Kreditwesens, betreffend Anforderungen für die Ausgestaltung der Innenrevision
- Butz, E.                    Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Wiesbaden 1969
- Cadmus, B.                    Operational Auditing Handbook, New York 1964

- Carolus, R.N. Tho Who's, Why's, What's and How's of Operational Auditing, in: TIA 1968 (4), S. 25 - 36
- Chambers, D.,  
Charnes, A. Inter-Temporal Analysis and Optimazation of Bank Portfolios, in: Management Science 1961 (4), S. 393 - 410
- Churchill, N.C. Audit Recommendations and Management Auditing. A Case Study and some Remarks. Management Sciences Report No. 85, Pittsburgh, October 1966
- Coenenberg, A.G. Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Coenenberg, A.G. Ziele, Systeme und Hauptproblem-bereiche kosten- und leistungs-orientierter Planungs- und Kontrollrechnungen, in: Unternehmungsrechnung. Betriebliche Planungs- und Kontrollrechnung auf der Basis von Kosten und Leistungen, hrsg. von A.G. Coenenberg und Mitarbeitern, München 1976
- Coenenberg, A.G. Lerntheorie und Rechnungswesen, in: Unternehmensrechnung. Betriebliche Planungs- und Kontrollrechnungen auf der Basis von Kosten und Leistungen, hrsg. von A.G. Coenenberg und Mitarbeitern, München 1976
- Cohen, K.J.,  
Hammer, F.S. Linear Programming and Optimal Bank Asset Management Decisions, in: The Journal of Finance 1967 (2), S. 147 - 165
- Collard, F.M. Controller, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1970, S. 71 - 92
- Collard, F.M. Budgetierung, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 1, München 1969, S. 1262 - 1287
- Conrath, W. Revision der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen, in: ZIR 1972, S.77 - 98

- Corns, M.C.                      The Practical Operations and Management of a Bank, 2<sup>nd</sup> Ed., Boston 1968
- Cramer, J.E.                      Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1970
- Cramer, J.E.,  
Team, R.                      Die herausgeforderten Banken. Marketing - Management - Mitarbeiterführung, Frankfurt/M. 1972
- Crosse, H.D.                      Management Policies for Commercial Banks. Second Printing, Englewood Cliffs 1963
- Czempirek, K.                      Grundzüge der Internen Revision, in: ZIR 1969, S. 144 - 150
- Dana, F.M.                      Organizational Structure and the Process of Bank Management, in: The Bankers Handbook, ed. by Baughn, W.H., Walker, Ch.E., Homewood 1966, S. 37 - 52
- Danert, G.                      Betriebskontrollen. Ein Beitrag zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit industrieller Betriebe, Essen 1952
- Dellbrügge, B.                      Die Interne Revision als Teil der Betriebsorganisation, in: ZIR 1972, S. 132 - 150
- De Long, F.G.                      Liquidity Requirements and Employment of Funds, in: Cohen, K.J., Hammer, F.S. (Eds.) Analytical Methods in Banking, Homewood (Ill.) 1966, S. 39 - 53
- Deppe, H.D.                      Zur Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung von Kreditinstituten, in: Weltwirtschaftliches Archiv 1961, Bd. I, S. 303 - 351
- Deppe, H.D.                      Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: ZfB 1964, S. 353 - 381

- Deppe, H.D. Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) Geschäftsanweisung für die Innenrevision, Bonn 1974
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) Kontrolle und Prüfung bei Sparkassen, Bonn 1975
- Deyhle, A. Controller - Funktion und Interne Revision, in: ZIR 1975, S. 73 - 84
- Dodwell, J.W. Operational Auditing: A Part of the Basic Audit, in: J.Acc., June 1966, S. 31 - 43
- Dolff, P. Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, hrsg. von L. Mülhaupt, Frankfurt/M. 1975, S. 29 - 55
- Drießen, F. Revision heute, in: B.Bl. 1974, S. 101 - 103
- Drucker, P. Controls, Control and Management, in: Management Controls: New Directions in Basic Research, ed. by Ch.P. Bonini, R.K. Jaedicke, H.M. Wagner, New York etc. 1964, S. 286 - 296
- Drumm, H.-J. Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, in: ZfbF 1972, S. 121 - 133
- Dudek, H. Die Personalbeschaffung als Tätigkeitsgebiet der Internen Revision, in: ZIR 1977, S. 49 - 64
- Dworak, W. Die Funktionen und Arbeitsweise des Controlling und der Controllerorganisation, in: Unternehmungskontrolle, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 9 - 21

- Dworatschek, S.            Tätigkeitsanalyse eines Bank-Innenleiters, in: ZfO 1975, S. 199 - 204
- Easton, D.                A System Analysis of Political Life, New York - London - Sidney 1965
- Egner, H.                Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: ZfbF 1970, S. 771 - 789
- Eich, D.                Die zielorientierte Organisation einer Universalbank aus systemtheoretischer Sicht unter besonderer Berücksichtigung ihres Managements. Köln o.J. (1973)
- Eilenberger, G.        Banken im Wettbewerb. Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin - Bielefeld - München 1975
- Ellermeier, Ch.        Marktorientierte Bankorganisation. Marketingorganisation, -information und -management im Mengengeschäft, Darmstadt 1975
- Emmerich, G.            Die Netzplantechnik als Instrument der Terminplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb 1968, S. 281 - 287 und 1969, S. 13 - 20
- Erwart, H.              Automation und industrielles Rechnungswesen. Gestaltung betrieblicher Auswertungs-, Planungs- und Kontrollprozesse nach kybernetischen Prinzipien, Berlin 1973
- Evans, E.R.            Approach - The Key to Operational Auditing, in: TIA 1966 (1), S. 29 - 41
- Eymer, R.                Revision der Materialwirtschaft, in: ZIR 1972, S. 120 - 128

- Fadell, J.F.                    The Auditor of the Future, in:  
The Bankers Magazine, Winter  
1973, S. 76 - 80
- Faißt, L.                        Das Berufsbild des Sparkassen-  
prüfers, in: Vorträge für Spar-  
kassenprüfer 1969, Stuttgart  
1970, S. 119 - 148
- Faißt, L.                        Innenrevision, Wirtschaftlich-  
keitsprüfung und Entscheidungs-  
kontrolle, in: B.Bl. 1971, S. 1  
- 6
- Faißt, L.                        Unternehmensführung und Innenre-  
vision, in: Vorträge für Spar-  
kassenprüfer 1973, Stuttgart  
1974, S. 28 - 45
- Faißt, L.                        Gedanken zur zukünftigen Struk-  
tur der Organisation von Spar-  
kassen, in: B.Bl. 1974, S. 173  
- 178
- Faißt, L.                        Überlegungen zur marktorientier-  
ten Führung und Organisation von  
Sparkassen, in: B.Bl. 1974, S. 1  
- 6
- Faißt, L.,  
Reuter, A.,  
Rohrwasser, H.                Kontrolle und Prüfung bei Spar-  
kassen, in: B.Bl. 1976, S. 191  
- 194
- Festinger, L.                    Die Lehre von der kognitiven  
Dissonanz, in: Grundfragen der  
Kommunikationsforschung, hrsg.  
von W. Schramm, 2. Aufl., Mün-  
chen 1968, S. 27 - 38
- Fischer, H.-J.                  Überlegungen aus der Praxis  
beim Einsatz einer EDV-Revision,  
in: DB 1977, S. 1757 - 1759
- Fischer, O.                      Bankkostenrechnung, in: Manage-  
ment-Enzyklopädie, 1. Band,  
München 1971, S. 811 - 823
- Fischer-Winkelmann,  
W.F.                            Interne Revision - Kybernetik,  
Meß-, Spiel- und Prüfungstheorie,  
in: Wirtschaftsprüfung. Allgemei-  
ne Prüfungslehre, hrsg. von G.  
Bähr et. al., München 1974

- Flechtner, H.J.            Grundbegriffe der Kybernetik,  
5. Aufl., Stuttgart 1972
- Floss, E.                Einige Zukunftsperspektiven der  
Banken, in: ZfgK 1972, S. 326 -  
330
- Franke, W.               Problemstellungen bei Revisionen  
von ausländischen Filialen deut-  
scher Banken, in: ZIR 1975,  
S.211
- Frese, E.                Kontrolle und Unternehmungsfüh-  
rung. Entscheidungs- und organi-  
sationstheoretische Grundfragen,  
Wiesbaden 1968
- Frese, E.                Prognose und Anpassung, in: ZfB  
1968, S. 31 - 44
- Frese, E.                Management by Exception, in:  
HWO, hrsg. von E. Grochla, Stutt-  
gart 1969, Sp. 956 - 959
- Frese, E.                Kontrolle, Organisation der, in:  
HWO, hrsg. von E. Grochla,  
Stuttgart 1969, Sp. 873 - 881
- Frese, E.                Ziele als Führungsinstrumente,  
in: ZfO 1971, S. 227 - 238
- Frese, E.                Kontrolle als Instrument der Un-  
ternehmungsführung, in: Der öster-  
reichische Betriebswirt 1973,  
S. 146 - 157; abgedruckt in:  
Grochla, E.: Management. Aufga-  
ben und Instrumente, hrsg. von  
A. Silbermann, Düsseldorf - Wien  
1974, S. 116 - 128
- Friemauth, F.           Gedanken zur Systemrevision, in:  
ZIR 1967, S. 190 - 191
- Fuchs, H.                Systemtheorie, in: Organisation  
als System, hrsg. von K. Blei-  
cher, Wiesbaden 1972, S. 47 -  
57

- Fuchs, H.,  
Lehmann, H. Managementprozesse aus system-  
theoretisch-kybernetischer  
Sicht, in: BFuP 1973, S. 659 -  
677
- Fuchs-Wegner, G. Zur wissenschaftlichen Auseinan-  
dersetzung mit dem Problem der  
Systemgestaltung, in: ZfO 1971,  
S. 263 - 272
- Fuchs-Wegner, G. Management by ... Eine kritische  
Betrachtung moderner Management-  
prinzipien und -konzeptionen,  
in: BFuP 1973, S. 678 - 692
- Fuchs-Wegner, G. Systemanalyse im Betrieb, in:  
HdB, hrsg. von E. Grochla und  
W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart  
1975, Sp. 3810 - 3820
- Fuchs-Wegner, G. Management-Prinzipien und -Tech-  
niken, in: HdB, hrsg. von E.  
Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl.,  
Stuttgart 1975, Sp. 2571 - 2578
- Gäfigen, G. Theorie der wirtschaftlichen  
Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen  
1968
- Gail, W.W.R. Betriebskontrolle im Sparkassen-  
betrieb mit Hilfe des Rechnungs-  
wesens, Diss. Mannheim 1957
- Gail, W.W.R. Die Plankostenrechnung im Bank-  
betrieb als Mittel der Betriebs-  
kontrolle, in: ZfB 1962, S. 529  
- 540
- Geiger, H. Ansatz einer Bankmanagementlehre,  
in: Betriebswirtschaftliche Pro-  
bleme des Bankbetriebs, hrsg.  
von E. Kilgus, Bern - Stuttgart  
1971, S. 33 - 54
- Gibson, J. Management by Objectives, in:  
Management Accounting 1970,  
S. 173 - 194
- Giese, R.W. Die Bankkalkulation in der Pra-  
xis. Dargestellt am Beispiel der  
Kreissparkasse Saarbrücken, Wies-  
baden 1962

- Goetzke, W.                      Grundmodelle wirtschaftlicher Kontrolle und aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, in: BFuP 1976, S. 151 - 179
- Grandin, K.-K.                  Das Multimomentverfahren und seine Anwendung im Bankbetrieb, insbesondere im Rahmen der Kapazitätsplanung und Kostenrechnung, Diss. Aachen 1970
- Grau, S.                         Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) bei integrierter Datenverarbeitung und ihre Prüfung, in: DB 1976, S. 1165 - 1171 und S. 1245 - 1249
- Green, E.J.                      Workbook for Corporate Planning, American Management Association, Inc., o.O. 1970
- Greshake, K.                    Planung der Mindestreserven durch den Gelddisponenten, in: ZfgK 1964, S. 871 - 874
- Grochla, E.                      Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden 1966
- Grochla, E.                      Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF 1969, S. 382 - 395
- Grochla, E.                      Organisation als Instrument der Unternehmensführung, in: ZFuP 1973, S. 637 - 658
- Grochla, E.                      Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek 1972
- Grochla, E.                      Gestaltung und Überwachung von computergestützten Informationssystemen zur Unterstützung des Managements im Entscheidungsprozeß, in: ZIR 1973, S. 1 - 17

- Hegazy, M.A.,  
Blakely jr., E.J.      An Application of Budgetary Control to Commercial Banks with Reference to the principles of Commercial Bank Management, Madison 1966
- Hein, M.      Leistung und Leistungsprozeß des Bankbetriebes. Grundlagen zu einer Betriebswirtschaftslehre der Banken, unveröff. Habilitationsschrift, o.O., o.J.
- Heinen, E.      Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heinen, E.      Betriebliche Kennzahlen - Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt et al., Stuttgart 1970, S. 227-236
- Heiser, H.C.      Budgetierung, Berlin 1964
- Hellfors, S.      Management - Datenverarbeitung - Operations Research. Beihefte zur Zeitschrift "Elektronische Rechenanlagen", Bd. 15, München - Wien 1967
- Henke, J.      Die Novelle zum Kreditwesengesetz, in: DB 1976, S. 517 - 522
- Hennigs, O.      Kostensenkung durch Organisationsprüfung bei Bankbetrieben, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 99 - 122
- Herrhausen, A.      Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb 1971, S. 354 - 359

- Herrmann, G.,  
Lindemann, P.,  
Nagel, K.                      Datenschutz und Datensicherung  
- Organisation des Datenschutzes,  
in: IBM-Nachrichten, Jg. 23,  
Heft 218, S. 836 - 840
- Hill, W.                        Unternehmensplanung, Stuttgart  
1966
- Hoffmann, F.                      Der Controller im deutschen In-  
dustriebetrieb, in: DB 1968,  
S. 2181 - 2185
- Hoffmann, F.                      Entwicklung der Organisations-  
forschung, 2. Aufl., Wiesbaden  
1976
- Hoffmann, H.G.                    Kontrolle und Revision von Zweig-  
stellen, in: Der Volksbank-Ber-  
trieb 1964, S. 44 - 46
- Hofmann, R.                        Interne Revision. Organisation  
und Aufgaben. Konzernrevision,  
Opladen 1972
- Hofmann, R.                        Interne Revision, ein Instrument  
der Unternehmensleitung, in: Un-  
ternehmenskontrolle, hrsg. von  
H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 23  
- 44
- Hofmeister, W.                    Die Revision der Bankfiliale  
durch ihre Zentrale, Höchststadt  
a.d. Aisch 1930
- Hofstede, G.H.                    The Game of Budget Control,  
Assen 1967
- Hohloch, W.                        Organisation der Revisionsabtei-  
lung in Kreditinstituten, in:  
ZIR 1966, S. 61 - 63
- Hohloch, W.                        Aktuelle Revisionsfragen aus  
Kreditinstituten, in: ZIR 1966,  
S. 185 - 188
- Holzach, R.                        Kriterien der organisatorischen  
Struktur einer Bank, in: Füh-  
rung von Banken, hrsg. von A.  
Passardi, Bern - Stuttgart 1973,  
S. 67 - 92

- Hegazy, M.A.,  
Blakely jr., E.J.      An Application of Budgetary Control to Commercial Banks with Reference to the principles of Commercial Bank Management, Madison 1966
- Hein, M.      Leistung und Leistungsprozeß des Bankbetriebes. Grundlagen zu einer Betriebswirtschaftslehre der Banken, unveröff. Habilitationsschrift, o.O., o.J.
- Heinen, E.      Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heinen, E.      Betriebliche Kennzahlen - Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt et al., Stuttgart 1970, S. 227-236
- Heiser, H.C.      Budgetierung, Berlin 1964
- Hellfors, S.      Management - Datenverarbeitung - Operations Research. Beihefte zur Zeitschrift "Elektronische Rechenanlagen", Bd. 15, München - Wien 1967
- Henke, J.      Die Novelle zum Kreditwesengesetz, in: DB 1976, S. 517 - 522
- Hennigs, O.      Kostensenkung durch Organisationsprüfung bei Bankbetrieben, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 99 - 122
- Herrhausen, A.      Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb 1971, S. 354 - 359

- Herrmann, G.,  
Lindemann, P.,  
Nagel, K.                      Datenschutz und Datensicherung  
- Organisation des Datenschutzes,  
in: IBM-Nachrichten, Jg. 23,  
Heft 218, S. 836 - 840
- Hill, W.                        Unternehmensplanung, Stuttgart  
1966
- Hoffmann, F.                      Der Controller im deutschen In-  
dustriebetrieb, in: DB 1968,  
S. 2181 - 2185
- Hoffmann, F.                      Entwicklung der Organisations-  
forschung, 2. Aufl., Wiesbaden  
1976
- Hoffmann, H.G.                    Kontrolle und Revision von Zweig-  
stellen, in: Der Volksbank-Be-  
trieb 1964, S. 44 - 46
- Hofmann, R.                        Interne Revision. Organisation  
und Aufgaben. Konzernrevision,  
Opladen 1972
- Hofmann, R.                        Interne Revision, ein Instrument  
der Unternehmensleitung, in: Un-  
ternehmenskontrolle, hrsg. von  
H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 23  
- 44
- Hofmeister, W.                    Die Revision der Bankfiliale  
durch ihre Zentrale, Höchststadt  
a.d. Aisch 1930
- Hofstede, G.H.                    The Game of Budget Control,  
Assen 1967
- Hohloch, W.                        Organisation der Revisionsabtei-  
lung in Kreditinstituten, in:  
ZIR 1966, S. 61 - 63
- Hohloch, W.                        Aktuelle Revisionsfragen aus  
Kreditinstituten, in: ZIR 1966,  
S. 185 - 188
- Holzach, R.                        Kriterien der organisatorischen  
Struktur einer Bank, in: Füh-  
rung von Banken, hrsg. von A.  
Passardi, Bern - Stuttgart 1973,  
S. 67 - 92

- Hook, W. Die Interne Revision als Mittel der Nachwuchsschulung, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/M., München 1965, S. 183 - 197
- Horváth, P.,  
Kargl, H.,  
Müller-Merbach, H.  
(Hrsg.) Controlling und automatisierte Datenverarbeitung. Festschrift für K.F. Bussmann anlässlich der Vollendung seines 60. Lebensjahres, Wiesbaden 1975
- Hueck, K.-L. Organisatorische und personelle Fragen der Innenrevision, in: BFuP 1961, S. 694 - 701
- Hueck, K.-L. Die Aufgaben der Innenrevision, in: BFuP 1962, S. 99 - 106
- Hueck, K.-L. Sonderaufgaben der Innenrevision, in: BFuP 1962, S. 212 - 217
- Hueck, K.-L. Die Arbeitsweise der Innenrevision, in: BFuP 1962, S. 341 - 350
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1973, Düsseldorf 1973
- Institut für Interne Revision (Hrsg.) Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht über eine Fragebogen-Erhebung des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V., Frankfurt/M., Stichtag 30.9.1973, Berlin 1974
- Institut für Interne Revision (Hrsg.) Revision der elektronischen Datenverarbeitung in Kreditinstituten. Ein Leitfaden für die Revisionspraxis, erarbeitet im Arbeitskreis "Revision bei elektronischer Datenverarbeitung in Kreditinstituten" des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V., Berlin 1973

- Jacob, H.                      Marginalien des Herausgebers,  
in: Unternehmungskontrolle, hrsg.  
von H. Jacob, Wiesbaden 1973,  
S. 1 - 7
- Johnson, R.A.,  
Kast, F.E.,  
Rosenzweig, J.E.              The Theory and Management of  
Systems, New York - Toronto  
1963
- Jorde, H.                      Ein Bank-Management Information  
System in San Diego, in: ZfgK  
1971, Beilagenheft zu Nr. 8,  
S.17 - 22
- Juncker, K.                    Der Controller im Bankbetrieb,  
in: ZfgK 1971, S. 610 - 613
- Jung, W.,  
Blumenberg-Lampe, Ch.        Interne Revision und Controlling  
aus US-Amerikanischer Sicht, in:  
ZIR 1975, S. 1 - 11
- Kaminsky, S.                   Die Kosten- und Erfolgsrechnung  
der Kreditinstitute. Eine theo-  
retische, systematische und ver-  
fahrenstechnische Untersuchung,  
Meisenheim/Glan 1955
- Kargl, H.                      Planung von ADV-Projekten, in:  
Controlling und automatisierte  
Datenverarbeitung, Festschrift  
für K.F. Bussmann, hrsg. von P.  
Horváth et.al., Wiesbaden 1975,  
S. 97 - 116
- Keating, S.F.                   How Honeywell Management Views  
Operational Auditing, in: TIA  
1969 (5), S. 43 - 51
- Kern, W.                       Kennzahlensysteme als Nieder-  
schlag interdependenter Unterneh-  
mensplanung, in: ZfbF 1971,  
S. 701 f
- Kilger, W.                      Flexible Plankostenrechnung. Theo-  
rie und Praxis der Grenzplanko-  
stenrechnung und Deckungsbeitrags-  
rechnung, 3. Aufl., Köln und Op-  
laden 1967

- Kilger, W. Planungsrechnung und Entscheidungsmodelle des Operations Research, in: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Wiesbaden 1965, S. 55 - 75
- Kilgus, E. Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: ÖBA 1972, S. 42 - 53
- Kirsch, W. Entscheidungsprozesse. Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Band III: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation, hrsg. von W. Kirsch. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972, Wiesbaden 1973, S. 19 - 40
- Kirsch, W.,  
Bamberger, I.,  
Gabele, E.,  
Klein, K.H. Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973
- Kleber, E. Kostenplanung in Kreditinstituten, Diss. Göttingen 1972
- Klinge, K.-A. Kostenrechnung, Betriebsanalyse und Geschäftsplanung amerikanischer Banken, in: Bank-Betrieb 1966, S. 62 - 65
- Klinge, K.-A. Organisation des Bankbetriebes, Frankfurt/Main 1967
- Kloidt, H. Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von E. Grochla, Berlin 1964, S. 283 - 303

- Kluge, F.                      Führung, Delegation und Information im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971
- Köhler, R.                    Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des "Management by Objectives", in: NB 1971, S. 19 - 29
- Köllhofer, D.                Erfolgsplanung und Erfolgskontrolle bei deutschen Banken, in: ÖBA 1970, S. 374 - 380
- Kolbeck, R.                  Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971
- Kolbeck, R.                  Bankbetriebe, Rechnungswesen der, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 383 - 402
- Kosiol, E.                    Die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kosiol, E.                    Kostenrechnung, Wiesbaden 1964
- Kosiol, E.                    Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1972
- Krätzschar, J.                Das Planungsinstrumentarium einiger Großbanken in den USA. Bericht einer Studienreise in die USA, in: B.Bl. 1976, S. 12 - 16
- Kramer, R.                    Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965
- Krieg, W.                    Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern 1971
- Kröckel, H.G.                Zur Funktion des Controller im Industriebetrieb der USA, Diss. Berlin 1965

- Kromschröder, B.            Ansätze zur Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung, Berlin 1972
- Kronester, G.            Kybernetische Kontrolle in der industriellen Unternehmung, Diss. Köln 1966
- Krümmel, H.-J.           Bankzinsen - Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln etc. 1964
- Krümmel, H.-J.           Preisuntergrenzen - ein Wettbewerbsargument? in: ZfgK 1967, S. 14 - 15
- Krümmel, H.-J.           Liquiditätssicherung im Bankwesen, in: KuK 1968, S. 247 - 307 und 1969, S. 60 - 110
- Krümmel, H.-J.           Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: KuK 1972, S. 1 - 27
- Krumnow, J.            Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank. Wiesbaden 1974
- Küllmer, H.            Controller und Treasurer, in: ZfgK 1974, S. 126 - 128
- Küspert, H.            Die Innenrevision im Sparkassenbetrieb, Diss. Nürnberg 1958
- Kunze, W.            Revision der Aufstellung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Daten im Bankbetrieb, in: ZIR 1967, S. 168 - 172
- Lattmann, Ch.           Die Ausbildung des Mitarbeiters. Ihre Politik, Planung und Kontrolle, Bern - Stuttgart 1974
- Lauth, B.F.            Elemente und Beziehungen im System der betrieblichen Überwachung. Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung des Überwachungssystems der Unternehmung, Köln 1975

- Leffson, U.                      Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: WPg 1969, S. 389 - 397
- Lehmann, W.                      Probleme einer Erweiterung der traditionellen internen Revision zum "Operational Auditing", in: Wirtschaftsprüfung. Allgemeine Prüfungslehre, hrsg. von G. Bähr et al., München 1974, S. 608 - 621
- Lehmann, H.,  
Fuchs, H.                      Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZfO 1971, S. 251 - 262
- Lehner, H.                      Systemtheorie und Bankmanagement, in: Bankmanagement in Theorie und Praxis, hrsg. von R. Holzach et.al., Bern - Stuttgart 1973
- Lengyel, S.                      Die Kontrolle der Banken in Österreich, in der Tschechoslowakei und in Ungarn, in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 1925, S. 100 - 103
- Leupold, E.W.                      Planung der Formalzielkonzeption in Universalbanken, Diss. Köln 1975
- Liederbach, H.                      Revision und Organisation in einem Bankinstitut bei der Einführung elektronischer Datenverarbeitung, in: ZfR, 2. Jg. 1967, S. 74 - 84
- Lindemann, H.                      Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb. Die Erfolgsberechnung für Teilbereiche unter besonderer Berücksichtigung der Zurechnung von Kapitalkosten und -erlösen, Bern - Stuttgart 1975
- Linhardt, H.                      Die Kontrolle im Bankbetrieb, Stuttgart 1926

- Linhardt, H.                    Das Verhältnis von Innenrevision und gesetzlicher Pflichtprüfung bei Großbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, in: BFuP 1961, S. 486 - 494
- Linhardt, H.                    Bankbetriebe, Rechnungswesen der, in: HWR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970
- Littmann, H.E.                Controller, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1084 - 1088
- Lohmann, M.                    Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955
- Loitlsberger, E.                Treuhand- und Revisionswesen, 2. Aufl., Stuttgart 1966
- Long, R.E.                    Budgeting for Banks, in: The Bankers Magazine, Vol. 154, No.2 (Spring 1971), S. 143 - 149
- Lücke, W.                    Die Liquidität im Entscheidungsmodell, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift für W. Hasenack (65. Geb.), hrsg. von H.J. Engeleiter, Herne-Berlin 1966, S. 323 - 348
- Lüder, K.                    Investitionskontrolle. Die Kontrolle des wirtschaftlichen Ergebnisses von Investitionen, Wiesbaden 1969
- Lüder, K.                    Ein entscheidungstheoretischer Ansatz zur Bestimmung auszuwertender Plan-Ist-Abweichungen, in: ZfbF 1970, S. 632 - 649
- Luhmann, N.                    Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968

- Lutz, B.                      Untersuchung des Rechnungswesens im Hinblick auf seinen Wirkungsgrad für die interne Kontrolle, in: Die Unternehmung 1966, S. 62- 76
- McGregor, D.                Do Management Control Systems Achieve their Purpose? in: Management Review Vol. 56, Febr. 1967, S. 4 - 18
- Malt, F.                     Grundlagen der Ergebnisausweispolitik bei Aktienbanken, Diss. Hamburg 1968
- Mann, R.                    Die Praxis des Controlling. Instrumente, Einführung, Konflikte, München 1974
- Marettek, A.                Budgetierung, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp.1031 - 1038
- Martens, H.                Organisationsprüfung, Wiesbaden 1972
- Mattesich, R.              Die wissenschaftlichen Grundlagen des Rechnungswesens, Düsseldorf 1970
- Maul, K.H.                 Grundlagen eines Internen Kontrollsystems, in: WPg 1977, S.229 - 236
- Mayntz, R.                 Thesen zur Steuerungsfunktion von Zielstrukturen, in: Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes, hrsg. von R. Mayntz, F. Scharpf, München 1973, S. 91 - 97
- Meffert, H.                Informationssysteme. Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Tübingen 1975
- Meier, A.                  Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage der Unternehmensführung - ihre Gestaltung, Prüfung und Auswertung durch die Interne Revision, in: ZIR 1966, S. 24 - 35

- Mellerowicz, K. Kosten und Kostenrechnung, Band II, Verfahren, 1. Teil: Allgemeine Fragen der Kostenrechnung und Betriebsabrechnung, 5. Aufl., Berlin und New York 1974
- Mertens, P. Elektronische Führungsinformation im Kreditinstitut, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Tagung der Sparkassenorganisation Frankfurt am Main, 8.10.1968, Stuttgart 1969, S. 76 - 96
- Meyer zu Selhausen, H. Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Köln 1970
- Mülhaupt, L.,  
Dolff, P. Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen und der Bankwirtschaftlichen Forschungsstelle (Münster), Nr. 8 (Okt. 1974), S. 1 - 33
- Müller, O. Revision der Ablauforganisation und der Organisationsstruktur in verschiedenen Unternehmensbereichen unter besonderer Berücksichtigung von industriellem Einkauf und Verkauf, in: ZIR 1971, S. 36 - 53
- Müller, W. Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF 1974, S. 683 - 693
- Münstermann, H. Unternehmungsrechnung, Wiesbaden 1969
- Neubert, H. Internal Control. Kontrollinstrument der Unternehmensführung, Düsseldorf 1959

- Neubert, H.                      Management - Kontrolltechniken,  
in: Management-Enzyklopädie,  
4. Band, München 1971, S.319 -  
330
- Neubert, H.,  
Göbel, H.                      Computer als Führungsinstrument  
im Bankwesen, in: ZfgK 1967,  
S. 983 - 984
- Neumann, B.                      Kontrolle und Revision des Rech-  
nungswesens, in: Birck, H.,  
Neumann, B., von Steinsdorff:  
Die Bankbilanz. Erläuterungen  
der Bewertungs- und Gliederungs-  
vorschriften, der Abschlußtech-  
nik, Innenrevision und Abschluß-  
prüfung. Ein Handbuch für Banken  
und Sparkassen, Wiesbaden 1951,  
S. 213 - 264
- Newman, W.H.                      Constructive Control. Design and  
Use of Control Systems, Engle-  
wood Cliffs, N.J. 1975
- Nicholson, E.A.,  
Litschert, R.L.                      Long Range Planning in Banking:  
Ten Case Studies, in: JBR, Vol.4  
(1973), No. 1, S. 31 - 40
- Niehus, R.J.                      Die interne Revision in moderner  
Betrachtung, in: WPg 1971, S. 573  
- 574
- Nieschlag, R.,  
Dichtl, E.,  
Hörschgen, H.                      Einführung in die Lehre von der  
Absatzwirtschaft. Ein entschei-  
dungstheoretischer Ansatz, Berlin  
1968
- Norbeck, E.F.                      Introduction: The Concept of  
Operational Auditing, in: Opera-  
tional Auditing for Management  
Control, ed.by E.F. Norbeck and  
Others, New York 1969, S. 9 - 19
- Nordsieck, F.                      Betriebsorganisation, 2. Aufl.,  
Stuttgart 1961
- Nowak, R.                      Aufbau von Informationssystemen  
mit EDV-Anlagen der 3. Genera-  
tion - Am Beispiel der Kreditin-  
stitute - in: NB 1968, S. 5 - 8

- Nowak, R. Unbedenklichkeitserklärung der Innenrevision und Einsatzfreigabe von EDV-Programmen, in: B.Bl. 1976, S. 77 - 84
- Passardi, A. Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Führungsinstrumentariums für den Bankbetrieb, in: Führung von Banken, hrsg. von A. Passardi, Bern - Stuttgart 1973, S. 135 - 150
- Passardi, A. Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, in: Die Unternehmung 1970, S. 249 - 260
- Peemöller, V.H. Interne Revision: Grundlegender Wegweiser, Herne-Berlin 1975
- Peez, L. Grundsätze ordnungsmäßiger Datenverarbeitung im Rechnungswesen. Planung - Einrichtung - Kontrolle - Revision, Wiesbaden 1975
- Penzkofer, P. Marketing und Bankorganisation, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner zum siebzigsten Geburtstag, hrsg. von H. Linhardt, P. Penzkofer, P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 126 - 150
- Plinke, W. Kapitalsteuerung in Filialbanken, Wiesbaden 1975
- Pöhlmann, G. Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964
- Potocnic, R. Interne Revision heute, in: ZIR 1976, S. 1 - 13
- Potthoff, E. Dreigliedrige Überwachung der Geschäftsführung, in: DB 1976, S. 1777 - 1780
- Raia, A.P. Goal Setting and Self Control, in: The Journal of Management Studies, Vol. II, 1965, S. 34 - 53

- Raschenberger, M.      Kontrolle und Revision der Aktiengesellschaft. Die Wirtschaftsprüfung des Großbetriebes, Berlin - Wien 1934
- Rassmann, H.          Die Interne Revision bei Sparkassen, in: WPg 1954, S. 340 - 341
- Rathe, A.W.          Management Controls in Business, in: Management Control Systems, ed. by Malcolm, D.G., Rowe, A.J., New York - London 1960, S. 28 - 62
- Renner, R.R.          Introducing an Organization to Budgetary Control, in: Controller, Vol. 25, 1957, S. 527 - 530 und S. 549 - 551
- Richebächer, K.      Bankmanagement, in: Management-Enzyklopädie, 1. Band, München 1971, S. 824 - 834
- Rigg, F.J.          The Changing Pattern of Internal Auditing, in: The Accountant 1968 (4857), S. 78 - 81
- Risak, J.          Aktivitätsniveau und Kontrolle, in: ZfO 1972, S. 196 - 201
- Risak, J.          Gedanken zur aktivitätsbezogenen internen Kontrolle der Unternehmung, in: WPg 1973, S. 460 - 467
- Risak, J.          Die Revision als koordinierendes Strukturelement der Unternehmensorganisation, in: ZIR 1973, S. 181 - 189
- Risak, J.          Die Unternehmensstrategie und ihre Durchsetzung als Prüfungsgebiet der Internen Revision, in: ZIR 1975, S. 25 - 33
- Röhr, H.          Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln 1974
- Rölle, H.          Internal Control, in: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 782 - 790

- Rölle, H. Internal Control, in: Management-Enzyklopädie, 3. Band, München 1970, S. 617 - 624
- Röper, B. Die Wettbewerbsfunktion der deutschen Sparkassen und das Subsidiaritätsprinzip. Eine wettbewerbspolitische Analyse, Berlin 1973
- Rohloff, H. Praktische Hinweise zur Revision dinglicher Sicherheiten durch die Interne Revision, in: ZIR 1967, S. 109 - 115
- Rohloff, H. Aus der Arbeit des IIR. 10 Jahre Arbeitskreis "Interne Revision der Kreditinstitute", in: ZIR 1975, S. 34 - 36
- Ronneberger, R. Innerbetriebliches Überwachungssystem und Interne Revision, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/Main, München 1965, S. 41 - 72
- Rother, N. Die Organisation der Innenrevision, in: Organisation, hrsg. von E. Schnauffer, K. Agthe, 1. Bd., Berlin - Baden-Baden 1961, S. 875 - 916
- Rudorf, F. Interne Revision als Mittel der Unternehmensführung im Bankbetrieb, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/Main, München 1965
- Saage, G. Die Prüfung der Geschäftsführung, Stuttgart 1965
- Saage, G. Die Durchführung der Geschäftsführungsprüfung, in: WPg 1967, S. 225 - 233

- Sauermann, H.                   Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: ZfgSt 1962, S. 577 - 597
- Sawyer, L.B.                   Observations on the 1971 Revisions of the Statement of Responsibilities of the Internal Auditor, in: TIA 1971 (5), S. 8 - 11
- Sawyer, L.B.                   Modern Internal Auditing - The New Profession, in: Acc.R., Jan. 1974, S. 176 - 178
- Selchert, F.-W.               Betriebsinterne Überwachungssysteme und ihre Leistung, in: ZfB 1972, S. 161 - 178
- Sieben, G.,  
Bretzke, W.-R.               Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, in: BFuP 1973, S. 625 - 630
- Sieben, G.,  
Bretzke, W.-R.               Prüfung, Theorie der, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3269 - 3278
- Sieben, G.,  
Bretzke, W.-R.,  
Raulwing, H.               Zur Problematik einer Prüfung von Managementleistungen, in: ZfbF 1976, S. 181 - 201
- Siebert, W.                   Auswirkungen der integrierten Datenverarbeitung auf die Revision, Berlin 1965
- Siegert, T.                   Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen. Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, Köln 1975
- Simon, H.A.,  
Guetzkow, H.,  
Kozmetzsky, G.,  
Tyndall, G.               Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controllers Department. The Controller-ship Foundation, New York 1954
- Slevogt, H.                   Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: ÖBA 1972, S. 84 - 106
- Solomons, D.                   Divisional Performance: Measurement and Control, Homewood/Ill. - Nobleton/Ont. 1965

- Scharpff, R.                      Stellung und Aufgabe des Controllers in der Unternehmung, in: BFuP 1961, S. 223 - 229
- Schlüter, J.                      Studien zur bankbetrieblichen Sicherheit, Diss. Göttingen 1970
- Schmahl, O.                      Organisationsplan, Kontroll- und Revisionsplan für Kreditinstitute, Frankfurt/M. 1971
- Schmalenbach, E.                  Kostenrechnung und Preispolitik. 7. Aufl., bearbeitet von R. Bauer, Köln und Opladen 1956
- Schmalenbach, E.                  Großbankorganisation, in: ZfuF 1910/11, S. 372 - 379
- Schmalenbach, E.                  Über Einrichtungen gegen Unterschlagungen und über Unterschlagungsrevisionen, in: ZfhF 1911/12, S. 321 - 337
- Schmandt, H.                      Technik der Kontrolle im Bankbetrieb, Berlin - Wien 1926
- Schmid, F.                        Materialbewirtschaftung in der Großbank, Bern - Stuttgart 1973
- Schmidt, G.                      Organisationsanalyse. Ist-Kritik als Stufe des Organisationsprozesses, in: ZfO 1972, S. 9 - 18
- Schmidt, H.                      Revision und Kontrolle im Sparkassenbetrieb. Sparkassenheft Nr. 6 Stuttgart 1953
- Schmidt, R.-B.                    Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2, Zielerreichung, Stuttgart 1973
- Schmidtkunz, H.W.                Die Koordination betrieblicher Finanzentscheidungen, Wiesbaden 1970
- Schmidt-Sudhoff, U.              Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967

- Spanier, H.                    Leistungspolitik im Mengengeschäft der Universalbank, Köln o.J. (1975)
- Spiller, K.                    Interne Revision und Controlling. Praktische Erfahrungen in einem deutschen Unternehmen, in: ZIR 1975, S. 65 - 72
- Süchting, J.                    Theorie und Politik des Banksortiments - Grundlagen einer Sortimentslehre der Bank, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Frankfurt/M. 1967
- Süchting, J.                    Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb 1967, S. 41 - 46
- Süchting, J.                    Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute - Der preisdispositive Bereich bei deutschen und ausländischen Banken aus kalkulatorischer Sicht, Frankfurt/M. 1963
- Swoboda, P.                    Die betriebliche Anpassung als Problem des betrieblichen Rechnungswesens, Wiesbaden 1964
- Szyperski, N.                    Rechnungswesen als Informationssystem, in: HWR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1510 - 1523
- Szyperski, N.                    Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: ZfB 1971, S. 639 - 670
- Schabacker, F.                    Interne Revision bei elektronischer Datenverarbeitung in Kreditinstituten, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/Main, München 1965, S. 73 - 97

- Schmitz, P.H. Gedanken zu einer langfristigen Gesamtplanung in Sparkassen, in: B.Bl. 1970, S. 115 - 121
- Schmitz, P.H. Zielvorgaben als Planungs- und Lenkungsinstrument in Sparkassen, in: B.Bl. 1971, S. 115 - 121
- Schmitz, P.H. Anforderungen an eine moderne Aufbauorganisation für Sparkassen, in: B.Bl. 1973, S. 143 - 144
- Schmitz, P.H. Das Kundensatzprogramm, in: ZfgK, Beilagenheft zu Nr. 8 vom 14. April 1974, Ausgabe Technik, S. 8 - 14
- Schneider, D. Unternehmensziele und Unternehmensrechnung, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, hrsg. von W. Busse von Colbe, Bielefeld 1969, S. 11 - 23
- Schneider, G. Zur Planung von Bankportefeuilleentscheidungen, Frankfurt/M. 1970
- Schnettler, A. Betriebsanalyse, 2. Aufl., Stuttgart 1960
- Schnider, J.A. Interne Kontrolle. Bestandteil der Unternehmensorganisation und Gegenstand der Abschlußprüfung, Diss. St. Gallen 1972
- Schönwandt, M. Die Kontrolle im Geschäftsbetrieb der Banken und Sparkassen, durch M. Schönwandt gänzlich neubearbeitete und vermehrte Auflage von Porges: Die Kontrolle bei der Manipulation und Buchführung in Banken, Kreditinstituten, Sparkassen, Genossenschaften und allen öffentlichen Unternehmungen, Berlin - Leipzig - Wien 1926
- Scholz, E. Kreditrevision als eine Aufgabe der Internen Revision in Kreditinstituten, in: ZIR 1967, S. 193 - 232

- Scholz, W. Die Beziehung zwischen Jahresabschlußprüfung und Interner Revision bei Kreditinstituten, in: Interne Revision und Organisationsprüfung bei Banken, hrsg. von K.F. Hagenmüller in Zusammenarbeit mit dem Institut für Interne Revision, Frankfurt/Main, München 1965, S. 163 - 182
- Schreiter, H. Operational Auditing, in: ZIR 1966, S. 137 - 146
- Schrom, F. Die Wesensbestimmung der bankbetrieblichen Liquidität und die Liquiditätsnormen des KWG, Diss. München 1963
- Schulze, H.H. Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mit Hilfe der Bilanz, Berlin 1966
- Schwarze, H. Controlling. Ein Konzept neuerzeitlicher Unternehmensführung, München 1972
- Schweitzer, M. Revision der elektronischen Datenverarbeitung in Kreditinstituten - Rückblick und Ausblick -, in: ZIR 1975 (3), S. 138 - 142
- Schweitzer, M. Schwerpunkte und Entwicklungstendenzen der EDV-Revisionspraxis in Kreditinstituten, in: ZIR 1976, S. 129 - 133
- Schwytzer, H. Die Kontrolle im Bankbetrieb. Dargestellt auf Grund des Geschäftskreises einer mittlern Lokalbank in der Schweiz, Diss. Bern, Lachen 1935
- Staehle, W. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969
- Stannigel, H. Kreditrevision bei Banken und Sparkassen, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1972

- Wieting, G.                      Funktion und Organisation inter-  
ner Revisionsstellen, Diss.  
Fribourg 1969
- Wild, J.                         Grundlagen der Unternehmenspla-  
nung, Reinbek bei Hamburg 1974
- Wild, J.                         Planungsrechnung, Verfahren der,  
in: HWR, hrsg. von E. Kosiol,  
Stuttgart 1970, Sp. 1414 - 1424
- Will, H.J.                       Betriebswirtschaftliche Budget-  
systeme, in: ZfB 1969, S. 691  
- 712
- Willing, H.P.                   Bankbetriebliche Entscheidungen  
und die Problematik ihrer kalku-  
latorischen Fundierung, Diss.  
Köln 1975
- Wilson, D.E.                   Dynamic Auditing in a Changing  
World, in: TIA 1970 (5), S. 10  
- 17
- Wilson, R.M.S.                  Financial Control: A Systems  
Approach, London etc. 1974
- Witte, E.                        Phasen-Theorem und Organisation  
komplexer Entscheidungsvorläufe,  
in: ZfbF, S. 625 -
- Witte, E.                        Informationsverhalten, in: HdB,  
hrsg. von E. Grochla und W. Witt-  
mann, 4. Aufl., Stuttgart 1975,  
Sp. 1915 - 1924
- Wittgen, R.                      Einführung in die Betriebswirt-  
schaftslehre, München 1974
- Wittgen, R.,  
Ellermaier, Ch.                Die Soll- und Habenzinsen in  
der Restriktionsphase, in: Bank-  
Betrieb 1971, S. 85 - 91
- Wittmann, W.                    Unternehmung und unvollkommene  
Information, Köln und Opladen  
1959
- van Wyk, W.                     Die Gelddisposition der Banken,  
Frankfurt/M. 1966

- von Wysocki, K.            Revision, interne, Organisation  
der, in: HWO, hrsg. von E. Groch-  
la, Stuttgart 1969, Sp. 1458 -  
1465
- von Wysocki, K.            Moderne BWL und Interne Revision,  
in: ZIR 1969, S. 72 - 83
- von Wysocki, K.            Betriebswirtschaftliches Prü-  
fungswesen, Prüfungsordnungen  
und Prüfungsorgane, München 1972
- von Wysocki, K.            Die Stellung des Prüfungswesens  
in der modernen Betriebswirt-  
schaftslehre, in: Vorträge für  
Sparkassenprüfer 1973, Stuttgart  
1974, S. 46 - 59
- von Wysocki, K.            Grundlagen des betriebswirtschaft-  
lichen Prüfungswesens, 2. Aufl.,  
München 1977
- Zapp, H.                    Zentrale und dezentrale Planung  
in einer Großbank, in: ZfgK 1974,  
S. 123 - 126
- Zepf, G.                    EDV - Systemprüfung: Technik der  
Durchführung, in: WPg 1976,  
S. 234 - 238
- Zinken, R.                   Die Planung im Bankbetrieb unter  
besonderer Berücksichtigung ope-  
rationsanalytischer Lösungsver-  
suche zur Optimalplanung des Ak-  
tiv- und Passivgeschäfts, Köln  
1974
- Zünd, A.                    Prüfungsstile - Verhaltensmuster  
der Revisionsbeziehungen, in:  
ZIR 1973, S. 82 - 85
- Zünd, A.                    Kontrolle und Revision in der  
multinationalen Unternehmung.  
Die Überwachung als Führungsmit-  
tel internationaler Konzerne,  
Bern 1973
- Zybon, A.                   Rechnungswesen und Organisation,  
Berlin 1969

o.V.

Das neue Bankengesetz, in: Pra-  
ger Archiv für Gesetzgebung und  
Rechtsprechung, Prag 1932, S. 522  
- 638

o.V.

Innenrevision als Nebenregierung?  
in: ZfgK 1976, S. 248

# LEBENS LAUF

Name: Herbert Blanz

Geburtsdatum: 7. Januar 1945

Staatsangehörigkeit: deutsch

Eltern: Alois Blanz, Polizeibeamter i.R.  
Annemarie Blanz, geb. Aull, gest.  
18. Mai 1950  
Therese Blanz, geb. Lefin, Hausfrau

Schul Ausbildung: 1951 - 1958 Volksschulen Hinter-  
stein und Vorderhinde-  
lang  
1958 - 1961 Mittelschule Immenstadt  
1961 - 1963 Kaufm. Berufsschule  
Kempten/Allgäu  
1969 - 1971 Städt. Höhere Wirt-  
schafts-Fachschule  
München

Bundeswehr: 1967 - 1968 Grundwehrdienst  
Marine, Schulschiff  
"Deutschland"

Berufsausbildung: 1961 - 1969 Banklehrling und  
Bankkaufmann, Hypo-  
Bank Sonthofen und  
Augsburg  
1972 Zweimonatiges Volonta-  
riat, Barclays National-  
bank Ltd., Johannesburg  
und Kapstadt  
seit 1971 Mitarbeiter einer Wirt-  
schaftsprüfer- und  
Steuerberater-Sozietät

Jan. 1977 Bestellung zum Steuer-  
berater

Studium:

WS 1971/1972

- WS 1974/1975 Betriebswirtschafts-  
Studium, Universität  
München,

Diplom vom 18. Juli 1975







